

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Marko Kupila

**VAPAAEHTOISTYÖN JOHTAJAT**

Vapaaehtoistyöntekijöiden näkemyksiä johtajiensa rooleista ja  
johtamistyyleistä vapaaehtoistyön johtamisessa

Kauppätieteen  
pro gradu-tutkielma

**Vaasa 2020**



## SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO .....	7
1.1 Tutkielman taustaa .....	7
1.2 Tutkielman tavoitteet .....	8
1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet .....	9
1.4 Tutkielman rakenne .....	10
2. VAPAAEHTOISTYÖ JA VAPAAEHTOISTOIMINTA.....	11
2.1 Vapaaehtoistyö ilmiönä .....	11
2.2 Vapaaehtoistyö yhteiskunnan instituutioiden keskellä .....	14
3. VAPAAEHTOISTEN JOHTAMINEN.....	17
3.1 Johtaminen ilmiönä ja käsitteenä .....	17
3.1.1 Johtamistyyli aikaisemmissa tutkimuksissa .....	19
3.1.2. Johtajuuden vallankäyttö .....	22
3.2 Mintzbergin teoria tutkielman pohjana. ....	23
3.3 Aikaisempia tutkimustuloksia vapaaehtoistyön johtamisesta.....	24
3.4 Mintzbergin johtajuusroolit .....	28
3.5 Mintzbergin teoreettisten mallien arviointi.....	34
3.6 Mahdolliset haasteet vapaaehtoistoiminnan johtamisessa .....	35
3.6.1 Vapaaehtoisen motivaatio.....	36
3.6.2 Vapaaehtoistyöntekijän luottamus organisaatioonsa.....	37
3.6.3 Viestintä vapaaehtoisorganisaatiossa .....	38
3.6.4 Vapaaehtoisorganisaation rakenteelliset ja juridiset haasteet.....	38
3.6.5 Vapaaehtoisorganisaation tavoitteiden jalkauttaminen .....	39
4. METODOLOGIA.....	41
4.1 Tutkielman menetelmän valinta.....	41
4.2 Tutkielman aineiston keruu ja kohteiden valinta .....	43
4.3 Tutkielman luotettavuuden arviointi.....	46
4.4 Tutkielman eettiset kysymykset.....	49
5. TUTKIELMAN TULOKSIA .....	50
5.1 Vapaaehtoistyötä sotaveteraanien hyväksi .....	50
5.2 Vapaaehtoistyötä urheiluseurassa .....	55



5.3 Vapaaehtoistyötä lähimmäisen hyväksi .....	58
5.4 Terveysthuollon vapaaehtoinen .....	60
5.5 Vapaaehtoistyötä näkövammaisten hyväksi .....	63
5.6 Yhteenveto tutkielman tuloksista.....	66
6. PÄÄTELMÄT .....	72
6.1 Päätelmiä tutkielman tuloksista .....	72
6.2 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita.....	78
LÄHDELUETTELO .....	81
KUVIOT .....	89
TAULUKOT .....	89
LIITTEET .....	89
Liite1. KYSYMYSLOMAKE.....	90



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Marko Kupila

**Tutkielman nimi:**

Vapaaehtoistyön johtajat. Vapaaehtoistyöntekijöiden näkemyksiä johtajiensa rooleista ja johtamistyyleistä vapaaehtoistyön johtamisessa

**Ohjaaja:**

Niina Koivunen

**Tutkinto:**

Kauppätieteiden Maisteri

**Yksikkö:**

Johtamisen yksikkö

**Koulutusohjelma:**

Henkilöstöjohtaminen

**Aloitusvuosi:**

2017

**Valmistumisvuosi:**

2020

**Sivumäärä: 90**

---

**TIIVISTELMÄ**

Tämä tutkielma käsittelee vapaaehtoistyön johtamisen ilmiötä vapaaehtoistyöntekijän näkökulmasta katsottuna. Tutkielman tekee mielenkiintoiseksi itse vapaaehtoistyön luonne, jossa työntekijä suorittaa vastikkeettomasti hänelle annettuja tehtäviä, mutta usein johdetusti palkatun työntekijän tapaan. Useilla ihmisillä on halu tehdä työtä muiden ihmisten tai yhteisöjen hyväksi ilman vastiketta. Vapaaehtoistyön jatkuvuus on täten riippuvainen ihmisten halusta tehdä vapaaehtoistyötä, mutta myös tavasta johtaa sitä. Vaikka vapaaehtoistyön kohteena olevien ihmisten määrä joissain tapauksissa vähenee, ei vapaaehtoistyön tarve kuitenkaan kokonaan poistu. Tutkielma keskittyy selvittämään, millaisessa roolissa vapaaehtoistyöntekijät lähijohtajansa näkevät, miten lähijohto toimii ja millaisia vaikutuksia heillä on itse vapaaehtoistyöntekijöihin. Tutkielmassa nousee esiin myös vapaaehtoistyöntekijöiden käsitys organisaationsa koosta ja olemuksesta. Tutkimuskysymyksiksi valikoituivat: Millaisena vapaaehtoistyöntekijä näkee johdon roolin vapaaehtoisorganisaation johtajana, sekä minkälaisia konkreettisia toimintatapoja vapaaehtoistyöntekijä näkee johtajiensa tavoissa toimia organisaationsa johdossa.

Tutkimuksen teoria perustuu Mintzbergin tutkimuksessa esittämien johtamistyylien ympärille, mitä vasten tutkielman tuloksia peilataan. Johtamistyyli vaikuttavat vapaaehtoistyöntekijöiden motivaatioon suorittaa vapaaehtoistyötään. Tutkielma suoritettiin laadullisen tutkimuksen periaattein ja materiaali tutkielmaan kerättiin kevään 2019 aikana. Haastateltavia oli kaikkiaan seitsemän henkilöä, jotka toimivat vapaaehtoisuudessa maantieteellisesti eri alueilla ja edustaen erilaisia vapaaehtoistyön lajeja.

Tulokset osoittavat haastateltujen vapaaehtoistyöntekijöiden näkevän esimiehensä pääosin yhteydenpitäjän sekä tiedonlevittäjän tehtävärooleissa. Näkemykset perustuvat vapaaehtoistyöntekijöiden omiin käsityksiin esimiehen työnkuvasta ja vuorovaikutuksesta vapaaehtoistyöntekijän sekä esimiehen välillä. Tutkielman tulokset myös osoittavat vapaaehtoistyöntekijöiden toimivan usein omien, omaisten tai lähipiirin intressien ajamana. Vapaaehtoistyön aloittamisen kannustimena on toiminut läheisten tai sukulaisten tilanne sekä yhteiskunnassa selkeästi nähtävissä oleva avuntarve. Tutkielman tuloksista on myös pääteltävissä, että vapaaehtoistyö saa alkunsa myös tilanteista, joissa yhteiskunnalla ei ole suoranaisesti tarjolla vapaaehtoistyöntekijän suorittamia palveluita verovaroin toteutettuna tai edes maksullisena palveluna saatavilla. Tulokset kertovat lisäksi vapaaehtoistyöntekijöiden tuntevan organisaatiotaan pintapuolisesti, käsittäen usein vain lähijohdon sekä muutamia muita samassa organisaatiossa toimivia henkilöitä. Vapaaehtoistyöntekijät toimivat tutkielman tulosten mukaan myös usein hyvin itsenäisesti, sekä laajasti sen sidosryhmien välisissä tehtävissä organisaation hyväksi. Tähän vaikuttaa tutkielman mukaan johtajan rooli, näkyvyys ja osallistuminen vapaaehtoisorganisaation johtamiseen sekä toiminnan järjestämiseen. Tutkielman sivutuotteena saadut tulokset kertovat, että vapaaehtoistyöntekijät suorittavat edelleen palveluitaan ihmisille, vaikka motivaatio vaihtelee johtamistyylien sekä johtamisroolien tuomien ilmiöiden mukaan.

---

**AVAINSANAT:** Vapaaehtoistyö, vapaaehtoistyön johtaminen, Mintzberg, johtajuusroolit.





# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman taustaa

Tämä tutkielma käsittelee vapaaehtoistyön johtamista vapaaehtoistyöntekijöiden näkökulmista katsottuna. Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään vapaaehtoistyön luonnetta ja lyhyesti määritellään mitä johtaminen on. Lisäksi työssä tutkitaan, miten vapaaehtoistyön johtaminen näyttäytyy vapaaehtoistyöntekijöille sen todellisella toimintakentällä. Tutkielman aihe pohjautuu Mintzbergin kuvauksiin kymmenestä johtajan roolista, mihin vapaaehtoistyöntekijöiden kokemuksia tutkielmassa peilataan (Mintzberg 1973). Tutkielman aihe sai alkunsa palaverissa Vaasan Yliopistolla, missä aihe nousi esiin ohjaajani kanssa aikaisempien sähköpostikeskusteluiden kautta. Tutkielma itsessään osoittautui lopulta erittäin mielenkiintoiseksi, koska tuloksieni mukaan vapaaehtoistyön jatkuvuus on hyvin voimakkaasti riippuvainen juuri vapaaehtoistyöntekijän vakaumuksesta sekä sitoutuneisuudesta.

Vaikka tutkielma keskittyy lähinnä vapaaehtoistyöntekijän kokemuksiin lähijohtajansa roolista, nousi esiin keskusteluissa myös vapaaehtoistoimijan sisäinen motivaatio. Tämä lienee oleellinen seikka vapaaehtoistoiminnan jatkumiselle. Voidaan olettaa, että vapaaehtoistyöntekijän halu toimia kyseisellä kentällä lähtee henkilön sisäisestä halusta toimia jonkin asian eduksi. Henkilöt joutuvat kuitenkin vapaaehtoistyöorganisaatioissa usein johdetuiksi tavalla tai toisella. Voidaan olettaa, että vapaaehtoistyöntekijöiden näkemys johtajiensa rooleista, vaikuttaa heidän halukkuuteensa sekä tehokkuuteensa tehdä työtä organisaation ja sen avustuskohdeiden eteen. Aikaisemmin suoritettua motivaatio-, tehokkuus- sekä ilmapiiritutkimukset alalta linkittyvät tiiviisti yhteen tämän tutkielman kanssa. Oletuksena on myös, että johtajan roolin täytyy olla sopiva organisaation toimintaan voimakkaammin tilanteessa, missä kentän toiminnot ovat pitkälti vapaaehtoistyöntekijöiden käsissä. Tämä siitä huolimatta, että ihmisillä saattaa olla korkea kynnys lopettaa toimintansa vapaaehtoistyössään esimerkiksi epäeettisestä johtamisesta johtuen.

## 1.2 Tutkielman tavoitteet

Tämän tutkielman tavoitteena, on perehtyä vapaaehtoistyön tekijöiden näkemyksiin johtajiensa rooleista ja siihen liittyvistä konkreettisista teoista. Toisin sanottuna vapaaehtoistyön tekijöille esitettyjen kysymysten avulla, pyrittiin selvittämään mihin Mintzbergin teoreettiseen johtajuusrooliin johtajat vapaaehtoistyöntekijöiden näkökulmasta katsottuna mahdollisesti lukeutuvat. Toisena merkittävänä seikkana tutkielmassa oli kartoittaa johtajien toimissa esiintyviä konkreettisia tekoja ja tapoja, jotka ovat ominaisia heidän toimintatyylilleen tai tavalleen johtaa vapaaehtoisorganisaatiota. Tutkimusongelmaa käsitellään lähinnä seuraavien yksinkertaistettujen kysymysten avulla:

- Millaisena vapaaehtoistyöntekijä näkee johdon roolin vapaaehtoisorganisaation johtajana?
- Minkälaisia konkreettisia toimintatapoja vapaaehtoistyöntekijä näkee johtajiensa tavoissa toimia organisaationsa johdossa?

Ensimmäiseen kysymykseen haettiin haastattelussa vapaaehtoistyöntekijöiltä kuvausta siitä, minkälaisessa roolissa he näkevät johtajiensa toimivan organisaationsa johdossa. Alustavien kysymysten jälkeen haastattelun avulla pyrittiin havainnoimaan työntekijän käsitystä organisaation koosta, sekä viemään haastattelua kohti johdon roolia käsitteleviä syventäviä kysymyksiä. Toinen tutkimuskysymys käsittelee enemmän haastateltavien käsitystä siitä, minkälaisia konkreettisia toimia he näkevät johtajiensa harjoittavan työssään. Tällä haetaan pitkälti vahvistusta siihen, miten he näkevät johtajien roolittuneen tehtävässään. Ovatko konkreettiset tekemiset ja toimintatavat heidän näkemyksensä mukaan roolin mukaisia, vai ovatko ne vapaaehtoistyöntekijän näkökulmasta ristiriidassa heidän toiminnassaan esimiesaseman mukaisissa tehtävissään. Mielenkiinnon kohteeksi nousi myös se, että minkälaiseksi vapaaehtoistyöntekijät odottivat heidän johtajan roolin muodostuvan, mikäli he näkivät työssään ristiriitoja. Haastattelujen vastaukset kuitenkin kertoivat vapaaehtoistyöntekijöiden tarpeesta auttaa avun tarpeessa olevia ihmisiä vapaaehtoistyöntekijöiden oman näkökulman mukaisesti. Tutkielmaan pyrin valitsemaan haastateltavia eri vapaaehtoistyön kentiltä tutkielman diversiteetin vuoksi.

Valituiksi organisaatioiksi pohdinnan jälkeen tulivat sotaveteraanien hyväksi työtä tekevä organisaatio, urheiluseura sekä globaali avustusjärjestö. Avustusjärjestön sisältä valikoitui tutkielmaan kolme erilaista ihmisille henkilökohtaista avustustyötä tekevää vapaaehtoistyöntekijää. Sotaveteraanien hyväksi toimiva organisaatio valittiin tutkielmaan lähinnä siksi, että sotaveteraanien määrän vähetessä vapaaehtoistyön kenttä muuttuu tällä saralla. Samoin sotaveteraanien tukipalveluita tarjoavien yritysten ja yhteisöjen toimintakenttä muuttuu enemmän muiden kaupallisten toimijoiden suuntaan. Esimerkkinä Kanuksessa toimiva Kitinkannus (Yle 2017). Tämä vaikuttaa oletettavasti myös kyseisen organisaation johtamiseen vapaaehtoistyöntekijöiden osalta. Toinen valinta kohdistui urheiluseuraan. Mielenkiintoa herätti ennalta myös vapaaehtoistyön tekijöiden motiivi aloittaa ja edelleen jatkaa vapaaehtoistyötään juuri urheiluseuran hyväksi. Ystäväpalvelun valikoituminen tutkielmaan mukaan oli alkujaan päätös, jossa oli hieman myös sattumaa mukana. Tarkoitus oli alun perinkin etsiä humanitääristä työtä tekeviä vapaaehtoistyöntekijöitä, jotka toimisivat niin sanotulla vapaaehtoistoiminnan kentällä erityistä apua tarvitsevien ihmisten tukena. Tällainen organisaatio löytyi lähipiiristä oman lähimmäisen kokemusten kautta. Kyseisen organisaation valintaa vahvisti vielä se, että sen vapaaehtoistyön kenttä on erittäin monipuolinen. Tämä johtuu ihmisten hyvinkin erimuotoisista elämäntilanteista sekä vaihtelevista avuntarpeista.

### 1.3 Tutkielman keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa esittelen tutkielmassani käytettyjä käsitteitä. Käsitteet ja toiminnallinen ilmentymä vapaaehtoistyössä sekä niiden organisaatioissa tarkentuu tutkielman edetessä. Vapaaehtoistyö käsitteenä on erittäin laaja. Sille on vaikea määritellä yhtä selitettä, joka kattaisi kaiken vapaaehtoistoiminnan sekä sen luonteen. Keskusteluissa, mediassa sekä eri foorumeilla vapaaehtoistyöstä puhutaan myös termeillä ei voittoa tavoitteleva-kansalaistoiminta, vapaaehtoisuus, talkotoiminta sekä kolmas sektori. Käsitteet vapaaehtoistyö sekä vapaaehtoistoiminta ovat tässä tutkielmassa synonyymejä. Samoin urheiluseurassa tapahtuvaa vapaaehtoistoimintaa kuvataan tässä tutkielmassa termillä seura-toiminta, mikä tarkoittaa vapaaehtoistyötä tutkielmaan osallistuneen haastateltavan osalta. Johtamisella käsitetään tässä tutkielmassa ihmisten johtamista ja ohjaamista. Se

tarkoittaa ihmisille annettavia ohjeita sekä määräyksiä toiminnan suorittamisen suhteen. Johtaja on tutkielmassa esiintyvien organisaatioiden hierarkiassa asemassa mikä hänelle on myönnetty organisaation ylemmän johdon tai omistajien puolesta. Johtajuus käsitteellä tarkoitetaan tässä tutkielmassa lähinnä vapaaehtoistyön johtamista. Asemansa turvin ja hänelle myönnettyjen valtuuksien nojalla johtaja ohjaa, määrää sekä suunnittelee organisaation toimintaa sille asetettuja tavoitteita kohti. Tutkielmassa esiintyvä termi johtaja tarkoittaa esimerkiksi haastateltavan esimiestä tai esimiehiä, joko lähiesimiestehtävissä esiintyviä johtajia mutta myös, ylemmässä hallinnossa esiintyviä johtajia.

## 1.4 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Johdanto tutustuttaa tutkielman taustaan tavoitteisiin sekä käsitteisiin. Toisessa luvussa lukija perehdytetään vapaaehtoistyön luonteeseen sekä sen ilmiöihin yhteiskunnassamme. Kolmas luku käsittelee johtamista ja sen periaatteita Mintzbergin teorian mukaan. Keskeisenä tutkielmassa on Mintzbergin johtajuusroolit, jonka valossa haastattelujen tuloksia tutkitaan. Seuraava luku selkeyttää tutkielman metodologiaa ja esittää tutkielman menetelmät tiedonkeruun ja arvioinnin näkökulmasta. Viides luku käsittelee tutkielman tuloksia vertaillen niitä Mintzbergin teoriaan johtajuusrooleista. Kuudes luku päätelee tutkielman tuloksia vapaaehtoistyöntekijöiden näkökulman ja Mintzbergin tulosten välillä. Luvussa pohditaan mahdollisten jatkotutkimusten aiheita yhteiskunnan palveluiden ja niiden kehityksen näkökulmasta katsottuna.

## 2. VAPAAEHTOISTYÖ JA VAPAAEHTOISTOIMINTA

### 2.1 Vapaaehtoistyö ilmiönä

Vapaaehtoistyötä määritellään eri konteksteissa useilla eri tavoilla. Suomalaisessa juriidikassa asiaa käsitellään lähinnä työturvallisuusnäkökulmasta (Finlex 2019). Vapaaehtoiseen ja vastikkeettomaan työhön ei ole olemassa paljon yleissitovia työehtosopimuksia, mutta vapaaehtoistyössäkin tulee noudattaa samoja työturvallisuusmääräyksiä kuin palkallisissa työsuhteissa. Työsuojeluhallinto määrittelee vapaaehtoistyön tilanteeksi, jossa vapaaehtoistyöntekijä suorittaa tehtäviä mutta ei ole palkallisessa työsuhteessa. Vapaaehtoistyöntekijä toimii tällöin vastikkeetta (Työsuojeluhallinto 2019.) Kansalaisareena Ry puolestaan kuvailee vapaaehtoistyötä toiminnaksi, mikä on palkatonta omasta vapaasta tahdosta kumpuavaa toimintaa toisten ihmisten tai ympäristön hyväksi tai muuten tärkeäksi koetun asian sekä maailman muuttamisen puolesta. Lisäksi yhdistys kuvaillee [www-sivuillaan](#) toimintaansa kaksisuuntaiseksi molempia osapuolia hyödyttäväksi prosessiksi, joka ei korvaa ammattityötä vastaavilla ammattialoilla. Kansalaisareena mainitsee myös [internet-sivuillaan](#) vapaaehtoistyön arvoikseen oikeuden tukeen ja ohjaukseen, toimintansa palkattomuuteen, luottamuksellisuuteen, suvaitsevuuteen, puolueettomuuteen sekä autettavan ehdoilla toimimiseen. (Kansalaisareena 2019.) Ihmisten mielissä liikkuvien käsitteiden lisäksi, Euroopan Parlamentti on määritellyt mietinnössään vapaaehtoistyön seuraavasti:

- 1) Vapaaehtoistyötä ei tehdä taloudellista korvausta vastaan eli siitä ei makseta.
- 2) Sitä tehdään omasta vapaasta tahdosta.
- 3) Se hyödyttää kolmatta osapuolta perhe- ja ystäväpiirin ulkopuolella.
- 4) Se on kaikille avointa.

(Euroopan Parlamentti 2019)

Ihmiset ovat jo kauan auttaneet toisiaan eräänlaisen vapaaehtoistoiminnan muodossa. Aikaisemmat käsitykset vapaaehtoistyöstä ovat liittyneet termiin ”talkoot”. Suomalaisessa agraariyhteiskunnassa hyvin yleinen talkookohde oli maatyöt, kuten esimerkiksi kylvöt ja sadonkorjuut. Ihmisillä on lukuisia käsityksiä siitä, mitä vapaaehtoistyö on. Mielleyhtymiä ovatkin usein edellä mainitut talkoot, urheiluseuroissa toimiminen sekä esimerkiksi keräysten suorittaminen hyväntekeväisyysjärjestöjen hyväksi. Vastauksissa esiintyykin yleensä jokin vapaaehtoistyöorganisaatio, kun ihmisten mielikuvia vapaaehtoisuudesta kysytään. Vastauksien moninaisuuteen vaikuttaa todennäköisesti kiihtyvä näkyvyys vapaaehtoistyön ympärillä, joka saattaa edesauttaa kolmannen sektorin toimintaa. Asiaan vaikuttaa myös ihmisten sisäinen arvomaailma, jossa viime aikoina medioissa usein esiintyvällä vaihtelevalla vanhusten huollon laadulla lienee osansa. Arvomaailmassa näyttelee osaansa ihmisen ikä, sukupuoli, omat kokemukset sekä muiden tahojen viestittämät seikat oikeista näkemyksistä. Arvomaailman määrittelemät miellelyhtymät ovat tuoneet esiin lähimmäisille annetun avun lisäksi myös perinteinen vapaapalokuntatoiminnan sekä vuosi vuodelta tarpeellisemmaksi käyvän huumeidenvastaisen työn (Yeung 2002; Raninen, Raninen, Toni & Tornaes 2007: 24–25.)

Juuret kolmannen sektorin kansalaistoiminnassa ulottuvat niinkin kauas kuin 1800-luvulle. Sen ajan vapaaehtoistoiminnan voidaan ajatella olleen samanlaista kuin läheisten ihmisten keskinäinen auttaminen nykymaailmassa. Se piti sisällään edellä mainittujen epävirallisesti organisoitujen maataloustöiden sekä rakennustöiden lisäksi lasten, köyhien äitien, sairaiden tai muuten vähäosaisten auttamista, mikä esiintyi vapaaehtoistöiden päätoivotteina. Vapaaehtoistoiminnan alkumuodot sekä myöhemmin kehittyneet toiminnot ovatkin eräänlainen suomalaisen yhteiskunnan erityispiirre (Raninen ym. 2007: 22.) Talkoilla tosin tehtiin myös rakennuksiakin ja niiden korjauksia. Talkoo käsite ei ole suomenkielestä kadonnut tänäkään päivänä. Tämän voidaan olettaa liittyvän vanhempien sukupolvien käyttäessä yhä termiä jokapäiväisessä puheessaan ja sen siirtymisestä seuraaville sukupolville. Myöhemmin määritelmien tarkentuessa, on mukaan tullut myös termi vapaaehtoistyö ja vapaaehtoistoiminta. Termi kolmas sektori esiintyy yleensä virallisissa asiakirjoissa, tutkimuksissa sekä selvityksissä. Kyseistä termiä esiinny niinkään paljon jokapäiväisessä puheessa kansalaisten kesken.

Vapaaehtoistyötä esiintyy miltei kaikkialla, myös sellaisissa yhteyksissä, joissa sitä ei välttämättä heti ymmärretä vapaaehtoistoiminnaksi ensikokemusten perusteella. Tällaisia ovat esimerkiksi vapaamuotoisissa tapahtumissa spontaanisti alkunsa saavat nopeat organisoinnit sekä järjestelyt. Tutkielman kirjoittaja esimerkiksi, on useassa yhteydessä joutunut lastensa ikäkausikilpailuissa urheilukentällä toimitsijaksi pelkästään siitä syystä, että tapahtumassa toimitsijalle sillä hetkellä on ollut tarvetta. Eri aikakauden muuttavat vapaaehtoistoiminnan määrää ja laatua. Esimerkiksi maataloudessa vuodenaajat vaikuttavat työtehtävien määrään sekä itse tehtävien luonteeseen. Tällöin myös tarvittavan työvoiman määrä vaihtelee. Pitemmällä aikavälillä tarkasteltuna valtakunnalliset sekä globaalit kriisitilanteet, kuten esimerkiksi sodat ovat vaikuttaneet vapaaehtoistyön luonteeseen. Tällöin vapaaehtoistyön organisointi saattoi olla vähäisempää. Voidaan ajatella, että sota-aikana miesten ollessa valtaosin rintamalla, kotona olevat työt jäivät suuremmilta osin naisväestölle ja töihin kykeneville nuoremmille, joiden rintamalla sotaan osallistuminen ei ollut edes juridisesti mahdollista.

Vapaaehtoistyön tekijöiden määrä saattoi olla pienempi kuin kriisitilanteen ulkopuolella, mutta tarve sille oli tällöin suurempi. Suomen uudelleenrakentamis- ja sotakorvausvuosien aikana saattoi vapaaehtoistyön tarve olla myös suuri, jolloin sodan runtelemaa maata ”nostettiin jaloilleen” uudelleen. Kolmannen sektorin toiminta on ollut joissain vaiheissa myös laskusuhdanteinen. Lama-aikoina, kuten esimerkiksi 1990-luvulla mutta myös myöhemmin suurten yhteiskunnallisten muutosten aikana, osia valtion sekä kuntien toimintoista on hoidettu vapaaehtoistyön voimin (Airaksinen, Haveri, Jäntti & Härkönen 2015.) 1990-luvun alkupuolella alkoi herätä keskustelua vapaaehtoistyötä koskevaa käsitteistöä sekä sisältöä. Kolmannen sektorin merkitys nousi myös esiin useissa yhteyksissä. Vapaaehtoistoiminnan konteksti saatiin hahmoteltua esiin aikaisemmin huonosti tunnistetusta ilmiöstä 1990-luvun puolen välin tienoilla ja siten koettiin tarjoamaan yhteiskunnalle vastauksia tästä tärkeästä ilmiöstä. Vapaaehtoistyön tutkimus on kyennyt tarjoamaan vuosituhaten vaihteen tienoilla lisääntyneen tutkimuksen myötä tarkempaa käsitteistöä sekä vapaaehtoistoiminnan kuvaa täsmällisemmin yhteiskunnassamme (Hokkanen, Kinnunen & Siisiäinen 1999: 7–8.) Koko vapaaehtoistoimintakentän ja termistön hakiessa muotoaan vuosien varrella, puhutaan pitkälti vielä vapaaehtoissektorista, voittoa tavoittelemattomista organisaatioista, kansalaistoiminnasta sekä kansalaisyhteiskunnasta.

Kolmas sektori ymmärretään yhteiskunnalliseksi toimijaksi ensimmäisen ja toisen sektorin rinnalle. Ensimmäinen sektori edustaa yksityistä toimijaa eli ihmistä ja toinen sektori julkista yhteiskuntaa, kuntaa tai valtiota (Raninen ym. 2007: 37.)

## 2.2 Vapaaehtoistyö yhteiskunnan instituutioiden keskellä

Sosiaaliset perusinstituutiot koostuvat miltei samanlaisista sektoreista kuin niiden talous. Käsite kolmas sektori on alun perin Yhdysvalloissa syntynyt määritelmä 1960-luvulta. 1970-luvulla käsite laajeni myös muualle lähinnä OECD:n kautta (Jyväskylän Yliopisto 2019.) Yhteinen piirre näille kaikille on kuitenkin organisaation työntekijöiden työskentely organisaation ja sen avustuskohteiden hyväksi vastikkeetta eli palkatta. Kolmas sektori on yhteiskunnan ensimmäisen ja toisen sektorin välisessä tiiviissä muodostelmassa ja siten niiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa.

Kolmannen sektorin tosin on huomattu omaavan itsenäisen sosiaalisen rakennelman piirteitä (Hokkanen ym. 1999: 79). Tämän nähdään korostuvan esimerkiksi vapaaehtoistyöorganisaation kasvaessa merkittävän suureksi järjestöksi, missä alkaa esiintyä ensimmäisen ja toisen sektorin piirteitä itse kolmannen sektorin sisällä.

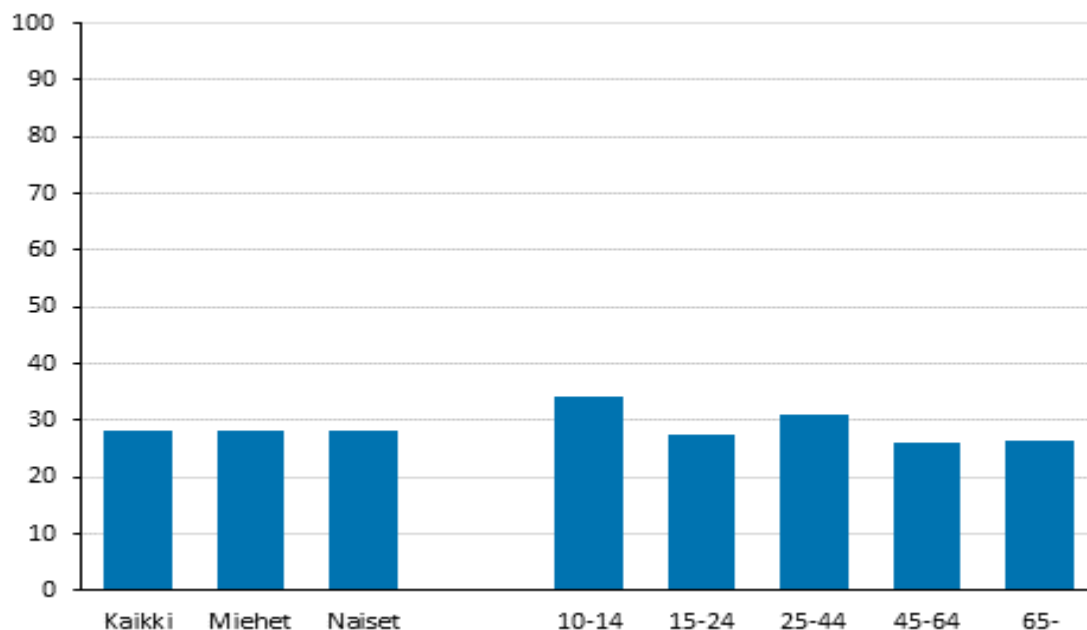
Yhteiskunnan sektorit omaavat kuitenkin toimintoja jotka ovat niille juridisesti tai vallitsevan käytännön mukaan niille määrättyjä. Kolmannen sektorin käsite on saanut alkunsa USA:sta, missä ensimmäisen ja toisen sektorin välisellä tehtäviä tarkemmin määrittelemättömällä alueella vapaaehtoisorganisaatio toimii. Tällä aikaisemmin määrittelemättömällä alueella toimivat erityisesti organisoidut yhdistykset itse sisäisesti määrittelemien toimenpitein (Hokkanen ym. 1999: 80.) Vapaaehtoistyön organisoidulla toimintakentällä esiintyy useita erimuotoisia liikeitä ja yhdistyksiä. Nykyisin toiminnassa ovat mukana myös vapaaehtoistoimin toimivia osuuskuntia ja säätiöitä, joiden tavoitteena ei ole tuottaa voittoa (Raninen ym. 2007: 37.) Toisaalta organisaatioiden kasvaessa tiettyyn pisteeseen



ne tarvitsevat joissain tapauksissa rahoitusta ja sen jäsenille maksetaan palkkioita koituneita kuluja vastaan. Tämä ei kuitenkaan muuta vapaaehtoistyön määritelmiä ja periaatteita. Voittoa tavoittelemattoman organisaation toimiessa yhteiskunnan tai sen yksilöiden hyväksi, voidaan ajatella sen päämääränä olevan yksilöiden ja yhteiskunnan muuttaminen (Druckner 2008: 25.) On arvioitu, että EU:n sisällä toimii yli 100 miljoonaa vapaaehtoistyöntekijää (Euroopan Parlamentti 2019). Suomessa tilastokeskuksen arvion mukaan vapaaehtoistyössä toimii 28 prosenttia kymmenen vuotta täyttäneestä väestöstä.

Viimeisen kymmenen vuoden aikana määrä ei ole vaihdellut merkittävästi. 13 prosenttia oli tehnyt vapaaehtoistyötä vähintään kerran kuukaudessa. Vapaaehtoistyöhön osallistumisen frekvenssissä ei ollut paljoa eroa miesten ja naisten välillä. Vapaaehtoistyöhön osallistuivat eniten 35–44-vuotiaat. Heistä 37 prosenttia oli osallistunut vapaaehtoistyöhön. Myös lapset osallistuvat vapaaehtoistyöhön. 10–14-vuotiaista 34 prosenttia on tehnyt vapaaehtoistyötä. Lapsilla vapaaehtoistyön taajuus oli tosin vain 1–3 kertaa vuoden sisällä. Alla esitettynä kuvio vapaaehtoistyön määristä vuonna 2017.

**Kuvio 1.** Vapaaehtoistyötä 12 kuukauden aikana tehneiden osuus prosentteina, sukupuolen ja iän mukaan 2017. (Tilastokeskus 2019)



Vapaaehtoistyön suorittamisessa ja siihen osallistumisessa esiintyy myös alakohtaisia eroja. Naisten osallistuminen näkyy enemmän sosiaali- ja terveysaloilla, kun taas miesten osallistuminen näkyy enemmän perinteisissä talkootöissä sekä varainkeruussa. Miehet suosivat myös enemmän maanpuolustus-, urheilu- ja pelastuspalveluita. Samoin asuin-alueeseen liittyvät vapaaehtoistoiminnot ovat tilastollisesti selkeästi esillä enemmän miesten osuudessa, kuin vastaavan alueen naisten vapaaehtoistyön osuudessa (Yeung 2002: 20–25.)

### 3. VAPAAEHTOISTEN JOHTAMINEN

#### 3.1 Johtaminen ilmiönä ja käsitteenä

Johtaminen on toimintaa, jossa ihmisten fyysistä työpanosta pyritään kohdentamaan tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen keinoin ihmisten voimavaroja hankitaan, hyödynnetään ja edelleen kehitetään organisaation hyväksi. Pää tavoite johtamisen toimissa, on saada organisaation henkilöstö toimimaan yhdessä yhteisen määrän-pään tai tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen toimiin ja menetelmiin liittyy aina myös vallankäyttöä, joka oikeutetaan johtajan aseman sekä auktoriteetin turvin. Johtajalla on suora tai epäsuora vaikutus alaisiinsa mikä muodostaa organisaatioon yhteisöllisen ilmiön. Valtaa saattaa syntyä johtajan henkilökohtaisista tekijöistä, mutta myös organisaation rakenteellisista syiden vuoksi. Rakenteellisessa vallassa, on hyvin usein kyse henkilön näkyvästä asemasta organisaatiossa, jolloin hän kyvykkyytensä avulla kontrolloi tietoa ja mahdollisesti muodostaa liittoutumia organisaation sisällä. Henkilökohtainen valta on johtajan energisyyttä, sisukkuutta sekä kykyä kohdentaa resursseja olennaisiin prosesseihin. Siihen liittyy myös olennaisena joustavuus ja kyvykkyys ymmärtää toisia (Lämsä & Hautala 2004: 218.)

Johtajuuden määrittelemiseen on käytetty aikojen saatossa useita eri tapoja. Usein johtajuutta on esitetty osana prosessia, jossa johtaja pyrkii vaikuttamaan organisaation rakenteisiin. Samalla johtajan tarkoitus on ihmissuhteiden ja organisaation toimintojen helpottaminen. Useat tutkijat ovat tutkimuksissaan todenneet, että johtajuus on tärkeä osa organisaation suorituskkyä mitatessa. Yukl kuvailee johtajuuden määrittelyä haastavaksi. Yukl määrittelee johtajuuden myös prosesseiksi, joiden kautta johtaja pyrkii vaikuttamaan yksilön ajattelutapaan ja käyttäytymiseen ryhmän jäsenenä (Yukl 2006: 2–3.) Prosessien perimmäinen tarkoitus on ohjata organisaatio kohti sille asetettuja tavoitteita. Johtaja kertoo kollektiivisten käsitteiden avulla mitä ja miten toimitaan, jotta organisaation tavoitteet saavutetaan.

Donald Pennington (Pennington 2005: 120) sivuaa johtamista kirjassaan Pienryhmän Sosiaalipsykologia. Hän löytää Yuklin johtajuustutkimuksesta muutaman peruspiirteen. Yhden piirteen mukaan johtaja pyrkii yksilönä vuorovaikuttamaan siten, että muut ryhmän jäsenet toimivat hänen haluamallaan tavalla. Tässä onnistuakseen muiden tulee tunnustaa hänen johtajuutensa. Tähän johtaja käyttää valtaa ja suoranaisesti pakottaa muita toimimaan hänen ohjauksensa mukaan. Johtajuuden olennainen piirre on myös pyrkimys ryhmän tavoitteisiin. Tavoitteiden tulisi olla realistisia ja samansuuntaisia muiden strategisten suuntausten kanssa.

Johtaminen on myös merkitysten rakentamista organisaation sisällä, millä pyritään johdettavien parhaaseen mahdolliseen suoriutumiseen heidän tehtävissään. Johtaminen on sidoksissa tiukasti organisaation arkeen ja johtajan tehtävä on myös muokata sen todellisuutta (Seeck 2008: 20–21.) Tarkasti määriteltyä johtamisen tapaa voi olla vaikea yhdistää suoraan sellaisenaan tai yhdellä tapaa vapaaehtoistoiminnan organisaation johtamiseen. Tähän suurin syy lienee kyseisten organisaatioiden monimuotoisuudessa sekä erityisesti sen työntekijöiden vapaaehtoisuudessa toimia vapaaehtoisorganisaatioissa. Monimuotoisuus voi esiintyä esimerkiksi toimipisteiden toiminnassa, missä esiintyy kaupallisiakin piirteitä, kuten esimerkiksi käytettyjen tavaroiden myyntiä ja toisaalla täysin yksilöllistä auttamista. Johtamisen yleinen määrittely on sikäli hankalaa, koska se sisältää moninaisia teorioita sekä näkökulmia, jotta siitä saataisiin selville yksinkertainen selitys (Stogdill 1974: 7). Turnerilla (Turner 1991) on johtamiseen kaksi näkökulmaa. Ensimmäisessä hän näkee johtajuuden sosiaalisena roolina, jossa johtajat ovat tyypillisesti henkilöitä jotka vaikuttavat ryhmässä enemmän kuin muut.

Monimutkaiseksi asian tekee usein johtajan ja johdettavan välinen suhde, mitä esimerkiksi Mintzberg (Mintzberg 1989) käsittelee teoksessaan. Johtajuutta voi ilmetä myös irrallaan organisaatiosta. Johtaminen on jaettu periaatteellisesti kahteen ryhmään, asioiden johtamiseen (Management) ja ihmisten johtamiseen (Leadership) (Lämsä ym. 2004: 206–207.) Johtajan tulee vaikuttaa alaisiinsa, missä keinoja siihen ovat esimerkiksi järkiperaisen vaikuttaminen, alaisten inspirointi, konsultointi sekä arvojen muodostaminen. Johta-

jan on ohjattava alaisensa löytämään keinot toiminnan kehittämiseen tarjoamiensa voimavarojen turvin, jolloin organisaatio hyötyy yhteistyöstä (Lämsä ym. 2004: 221.) Johtamista voi luokitella useiden teorioiden mukaan, muun muassa johtamisen kohteiden mukaisesti. Kyseessä voi olla monitahoinen johtamis- tai toimintaympäristö. Organisaation sisäinen tai ulkoinen johtaminen tai inhimillisten tekijöiden johtaminen. Innovaatiot ovat nousseet suureen rooliin uusimmissa johtamisteorioissa. Niissä korostetaan itseohjautuvuuden ja vuorovaikutuksen johtamista. Merkittäviä tekijöitä ovat myös organisaatiokulttuurin, käyttäytymisen sekä tietojohdamisen käytännöt (Virtanen & Stenvall 2010: 17, 18–36.)

Johtaminen on tasapainoilua näiden edellä mainittujen tekijöiden, kontrollin sekä joustavuuden välillä. Organisaation on joustettava sopeutuakseen sen ympärillä tapahtuviin muutoksiin. Muutosten hallinnassa tulee olla myös toimintavapautta kontrollin vastapainoksi, jotta organisaation strategiset linjaukset pitävät (Heikkala 2005: 119.) Toisen näkemyksen mukaan johtajat ovat henkilöitä, joiden tehtävä on palvella ryhmän funktioita. Johtajaksi oletetaan tällöin valittavan henkilö, joka näistä näkökulmista katsottuna täyttää kyseiset kriteerit parhaiten sekä kykenee muuttamaan toimintaansa sen mukaisesti (Turner 1991: 132–135.) Hogg, Martin & Weeden määrittelevät johtamista myös ryhmäprosessina missä ryhmän jäsenyydellä on tärkeä merkitys, koska ihmiset määrittelevät itsensä sekä toiset pikemminkin ryhmän jäsenenä kuin yksilöinä (Hogg, Martin & Weeden 2003: 19). Johtaminen on ihmisiin vaikuttamista johtamisprosessien kautta. Näiden aikaisempien tutkimustulosten valossa, tämä tutkimus käsittelee vapaaehtoistyöntekijöiden johtamista Mintzbergin johtajuusteorioiden pohjalta.

### 3.1.1 Johtamistyyliä aikaisemmissa tutkimuksissa

Johtamistyylien vaikutukset ulottuvat luonnollisesti ryhmän työskentelyyn sekä sen vuorovaikutuksen laatuun. Johtamistyyliä on tunnistettu pääpiirteittäin kolmea eri tyyliä. (Richmond & Stirley 1996) ovat tunnistaneet aikaisemmissa tutkimuksissaan muut ulos

sulkevia, ryhmää taivuttelevia sekä muut mukaan ottavia johtamistyyliä. Ryhmänsä mukaan ottavat johtajat olivat kannustavia etsimään ratkaisuja ongelmiin sekä ottivat huomioon muiden näkemykset. Muiden taivuttelua tavoittelevat johtajat pyrkivät saamaan ryhmän jäsenet myöntymään johtajan esittämiin ajatuksiin, ratkaisuehdotuksiin ja tavoitteisiin. Muut pois sulkevat johtajat omasivat vahvoja näkemyksiä, joilla he sivuuttivat ryhmänsä työpanoksen eivätkä olleet halukkaita neuvottelemaan vaihtoehtoja ryhmänsä kanssa (Richmond ym. 1996: 850–852.) On myös havaittu, että vahvat dominoivat johtajat eivät osoita kiinnostusta tai mielenkiintoa sitä kohtaan, että ryhmän osapuolet saavat osallistua tasapuolisesti työskentelyyn. Myös johtajat väsyvät eivätkä tiedä kaikkea. He eivät välttämättä pyydä apua tilanteissa, joissa sitä tarvittaisiin. Johtajan aktiivisuus toisaalta edesauttaa ryhmän jäsenten kehittymistä. Heidän toimintansa ratkaisujen tavoittelussa sekä ryhmän aktivoimisessa parantavat ryhmän jäsenten oppimista työssään. (Basili & Stanford 1991: 301)

Bass ja Avolio ovat kehittäneet menetelmää, jonka pohjana on kysymyssarja MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) (Bass & Avolio & Jung 1999; Bass & Avolio 2004). Johtamismalleja on käytännössä kolme erityyppistä. Transformaalinen– (Transformational), transaktionaalinen– (Transactional) ja passiivis/välttelevä– (Passive/avoidant) johtamistyyli. Paljon tutkittua transformaalista johtamistyyppiä pidetään uudistavana johtamistapana. Transformaalinen johtajuus jota kutsutaan englanninkielisellä nimellä Leadershipiksi, yhdistetään usein ihmisten johtamiseen. Se liittyy usein myös muutosjohtajuutta käsitteleviin teoksiin ja tutkimuksiin. Useat tutkijat ovat saaneet tuloksia, joissa nyky-yhteiskuntaa olisi parempien tulosten valossa johdettava transformaalista näkökulmasta. Transformaalinen tapa koetaan tutkimuksissa humaanimmaksi tavaksi johtaa ryhmiä strategisten asioiden sijasta (Bass ym. 1999.)

Transaktionaalinen johtamistyyli perustuu enemmän auktoriteettiin ja viralliseen määräysvaltaan, kuin henkilöiden vaikuttamiseen heidän sisäisten arvojen kautta. Esimies johtaa organisaatiotaan direktio-oikeutensa turvin. Suora koviin arvoihin perustuva määräilevä johtaminen on vaikea nähdä vapaaehtoisten johtamisessa. Liiallinen auktoriteettinen käyttäytyminen voi heikentää organisaation työhyvinvointia. Bass on ollut osaltaan

edistämässä tämän johtajuussuuntauksen tutkintaa. Useat tutkijat asettavat transaktionaalisen ja transformaalisen johtajuussuunnan vastakkaisiksi koulukunniksi. Transaktionaalisen johtajan katsotaan keskittyvän pitkälti asioihin kuin ihmisiin, joka johtaa etäännyvään suhteeseen johtajan alaisiin. Transaktionaalista johtajuus pitää sisällään palkitsemista onnistumisista ja hyvistä suorituksista materiaalisesti ja psykologisesti. Vastaavasti huonosta menestyksestä rankaistaan. Elleivät tavoitteet täyty tai niitä ei muuten saavuteta, seuraa siitä tarve muodostaa selityksiä tapahtumille ja tuloksena on kuitenkin lisääntynyt määrä rangaistuksia. (Bass & Bass 2008.)

Passiivinen ja välttelevä tyyli on vähiten osallistuva johtajuustyyli. Johtaja tavoittelee välttelevää osallistumista ja vastuuta työpaikan tehtäviin. Passiivinen ja välttelevä johtaja ajattelee alaisten työskentelevän työnkuviansa mukaisesti, niille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ilman johtajan ohjausta. Bass kuvaa tätä johtamistyyliä passiivis-reaktiiviseksi johtamistyyliksi. (Bass 1985: 215.) Kommunikaatio alaisten ja esimiesten välillä on usein heikkoa ja miltei olematonta. Johtaja ei ole kannustava alaisten suuntaan muuten, kuin vain välttämättömimpien tehtävien suorittamisessa. Kyseistä johtamistyyliä käyttävä johtaja mieluummin katsoo ja odottaa suoritteita, kuin viestii aktiivisesti alaisilleen (Bass 1985: 25.)

Tutkimuksissa on myöskin havaittu, että transformaalinen – ja transaktionaalinen – johtamistyyli ilmeni saman henkilön johtamistyyliessä tilanteista riippuen. Hyväksi havaittu johtamistyyli voisi siis pitää sisällään molempia johtamistyyliä. Johtajuus ja johtamisen toimet näyttävät siis usein muodostuvan useista menetelmistä ja toimista, vaikka pääpiirteet ovat edellä mainittujen tyylien mukaisia. Johtamistyyliä voivat vaihdella tilanteiden mukaan (Bass ym. 1999: 457.) Vapaaehtoistyöntekijöiden johtamiseen on tiedettävästi vähän suoranaisia ohjeita, pois lukien organisaatioiden omat julkaisemat oppaat. On luonnollista ajatella, että tilanteista riippuen vapaaehtoisorganisaatioiden johtamiseen käyvät samat johtamistyyliä kuin muihinkin organisaatioihin. Vapaaehtoisten johtaminen on kuitenkin samanlaista suunnitelmallista johtamista kaikilla sen toiminnan ja organisaatioiden tasoilla. (Thompson 2008.) Vapaaehtoisten johtamisessa on kyettävä ymmärtämään hei-

dän motiivinsa vapaaehtoistyön suorittamiseen ilman vastiketta. Useat vapaaehtoistyöntekijät ovat kuitenkin liikkeellä työssään hyvinkin epäitsekäistä syistä. He ovat toiminnassa mukana auttaakseen tai hoitaakseen muita ihmisiä tai suorittaakseen muuten heille annettuja luottamustehtäviä (Pessi & Oravasaari 2010.)

Vapaaehtoisten johtamista tulisi lähestyä transformaalistien johtamistoimien kautta, missä asioiden keskiössä ovat enemmän ihmiset kuin organisaation strategiset asiat. Siinä missä transaktionaalinen johtajuus palkitsee organisaation jäseniä aineellisesti, on se tutkielmani tulosten mukaan ristiriidassa vapaaehtoisten arvojen kanssa. He kokevat saavansa palkinnon hyvän tekemisen tunteesta. Passiivinen ja välttelevä johtajuus voi aiheuttaa taas organisaatiossa välinpitämättömyyttä vapaaehtoisten puolelta. Näkisin tässä johtamistyyliässä uhkana vapaaehtoisten keskittymisen vain heidän nykyisten kontaktien hoitamiseen. Tällöin apu ja keskittyminen muihin uusiin palveluiden tarvitsijoihin saattaa estyä.

### 3.1.2. Johtajuuden vallankäyttö

Johtajuuden tutkimisen yhteydessä puhutaan myös vallankäytöstä. Vallankäyttö kuuluu olennaisena osana johtajan toimiin ja on myös eränlainen johtajuuden ydin. Johtajan vallan määrä ja käsite alaisten silmissä riippuu paljolti organisaation tilanteista. Valtaa sekä vallankäytön menetelmiä tarvitaan vähemmän tilanteissa, joissa organisaation jäsenet ovat motivoituneita yhteisten tavoitteiden eteen (Yukl 2006: 442–443.) Vallankäytöllä on usein hyvin negatiivinen kaiku organisaation keskusteluissa. Todellisuudessa ryhmän toiminta ilman vallankäytön prosesseja saattaa ryhmän tilanteeseen, jossa itseohjautuvuus ei riitä tavoitteiden saavuttamiseen. Valta on täten yksilön keino vaikuttaa toisen yksilön tai ryhmän toimintaan. Vallan määrä riippuu voimakkaasti kuitenkin lopulta siitä, kuinka paljon valtaa muut yksilöt johtajalleen antavat (Byrnes 2015: 275.)



Yuklin (2006: 9) mukaan johtajat vaikuttavat ryhmän jäsenten tulkintaan erimuotoisissa tilanteissa ja siten yksilön motivaatioon. Motivaatio taas vaikuttaa strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, missä johtajan kyky kehittää yksilöiden taitoja sekä itsevarmuutta on ratkaisevassa asemassa. Johtaja edesauttaa vaikutuksensa keinoin ryhmänsä luottamukseen ja sen yhteistyökykyyn, missä tiedon omaksuminen ja jakaminen avoimesti parantavat organisaation suorituskykyä. Johtajan vaikutuksella on siis merkittävä rooli ryhmänsä koordinoinnissa sekä resurssien jakamisessa toimintoihin. Johtajan tulee myös mahdollistaa organisaation kykeneväisyys tukeutua yhteistyöhön sen omien ryhmien, mutta myös sen sidosryhmien kanssa. Viimeisenä mutta ei vähäisimpänä, johtajan taidot muodostavat organisaation jäsenille kuva sen virallisesta muodosta, uskomuksista ja arvoista antaa sen jäsenille kuvan organisaation olemassaolon perimmäisestä tarkoituksesta ja tavoitteista. Johtaja voi antaa työntekijälle tunteen siitä, että hän on osa jotain suurempaa kokonaisuutta ja tarkoitusta.

### 3.2 Mintzbergin teoria tutkielman pohjana.

Henry Mintzberg on kanadalainen tutkija ja kirjoittaja. Hän on syntynyt vuonna 1939 Montrealissa. (Mintzberg 2020). Hän lukeutuu merkittävimpiin 1970-luvun johtajuuden tutkijoihin. Asemansa vuoksi hänen kirjan sata tutkimuksensa nousevat hyvin usein esiin puhuttaessa johtajuudesta. Merkittävän kokemuksensa sekä asiantuntijuuden vuoksi, hänen näkemyksensä johtajuuden rooleista ovat tämänkin tutkielman pohjana. Henry Mintzberg tunnetaan teoksestaan *The Nature of Managerial Work*, jonka alkuteos julkaistiin vuonna 1973. Mintzberg kuvailee teoksessaan johtajan henkilöksi, joka on vastuussa organisaation toiminnasta ja sen tuloksista. Mintzberg on jakanut johtajat myös rooleihin, joissa he esiintyvät organisaatiolleen (Mintzberg 1973.)

Koska vapaaehtoistyön johtaminen on sen organisaation luonteen vuoksi ajoittain hyvin haastavaa, koen Mintzbergin roolimallien käytön sopivana taustana tutkiessa vapaaehtoistyöntekijöiden näkemyksiä johtajistaan. Haastavuutta perustelen sillä, että osassa organisaatioita joissa vapaaehtoiset toimivat, on myös palkattuja henkilöitä sekä tahoja,

joilla on joitain tavoitteita organisaatiossaan. Tällöin ihmisten välisen viestinnän, informaation välittämisen ja päätöksenteon roolit ovat merkittävässä asemassa organisaation johtamisen onnistumisessa.

Mintzbergin merkitys tutkimukselle näytteli tärkeää roolia vielä tulevina vuosikymmeninäkin 1973 vuoden julkaisun jälkeen. Tämä on jättänyt jälkensä muidenkin tutkijoiden tutkimuksiin. Samoja metodeja tutkimuksissaan ovat käyttäneet monet muut muassa Lance B Kurke sekä Howard E Aldrich. (Kurke & Aldrich 1983.) He päätyivät myös tuloksiin, jotka puhuivat Mintzbergin aikaisempien tulosten puolesta. Kurken ja Aldrichin tarkoitus oli alun perinkin yksilöidä tulosten yhteneväisyyksiä sekä eroavaisuuksia. Voidaan myös ajatella, että heidän tutkimuksensa ei tuonut mitään uutta merkittävää tietoa, oli Mintzbergin teorian havaintojen vahvistaminen silti tärkeä seikka. Näiden asioiden valossa rohkenen tukeutua Mintzbergin teoriaan johtajien rooleista, sekä tutkia haastattelemani vapaaehtoistyöntekijöiden näkemyksiä kyseistä teoriaa vasten.

### 3.3 Aikaisempia tutkimustuloksia vapaaehtoistyön johtamisesta

Aikaisemmissa vapaaehtoistyötä koskevissa tutkimuksissa, esiin nousevat hyvin usein samat teemat. Kieltämättä aihe on mielenkiintoinen, koska kaikki vapaaehtoistyön kentät eivät ole ihmisten mielissä kovin hohdokkaita. Toisin sanottuna on olemassa vapaaehtoistoita, jotka eivät paistattele median keskiössä, eikä niistä välttämättä saa suurta huomiota työntekijöiden mahdollisesti niin halutessa. Hyvänä esimerkkinä tässä kohtaa voisi mainita vanhustenhoidon sekä siihen liittyvät terveydenhuollolliset vapaaehtoistoimet. Motivaatiota koskevissa tutkimuksissa on aikaisemminkin haettu vastausta sille, minkä vuoksi vapaaehtoistyöhön on lähdetty. Useat tutkimukset kertovat ihmisten omien tai läheisten kokemusten olleen merkittävä tekijä vapaaehtoistyön aloittamiselle. Toinen hyvin usein esiintyvä tutkimusaihe on edellä mainittu vapaaehtoistyöntekijöiden työhyvinvointi ja jaksaminen. Myös vapaaehtoistyöntekijöiden työnkuva on muutoksessa. Tämä johtuu kasvavista ongelmista esimerkiksi mielenterveyden hoidossa myös nuorten ja lasten parissa (KELA 2018.)

Aikaisemmin suoritettut tutkimukset ovat kohdistuneet työhyvinvoinnin lisäksi myös vapaaehtoistyöntekijöiden keinoihin ja mahdollisuuksiin suoriutua kasvavasta työtaakasta ja sen aiheuttamista haasteista. Kun apua tarvitsevia on paljon ja määrä kasvaa edelleen, on ylikuormitus odotettavissa oleva ilmiö niin kuin missä tahansa organisaatiossa. Tutkimusten kohteena on ollut myös odotukset vapaaehtoisorganisaatioita kohtaan. Julkisen sektorin rahoituksen kiristytessä kunnat odottavat enemmän yhteistyötä kolmannen sektorin kanssa. Vapaaehtoistyö on tutkimuksissa havaittu julkisen sektorin työn täydentäjänä, jonka toiminnan kasvuun luotetaan sekä kannustetaan tulevaisuudessa. Ironiseksi asian tekee se, että vapaaehtoisorganisaatiot arvioivat kunnilta saamansa tuen ja avustusten vähenevän tulevaisuudessa (Kuntaliitto 2015.)

Aikaisempien tutkimusten tulokset puhuvat vapaaehtoistyön johtamisen olevan ajoittain haastavaa (Loimu 2005; Raninen ym. 2007; Drucker 2008). Työsuorituksissa joita sitoo mahdollisesti erimuotoiset työehtosopimukset, työnjohtajilla on juridisesti valtuudet määrätä ihmiset tekemään töitä, vaikka kaikki tehtävät eivät työntekijöitä välttämättä miellytäkään. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työpaikan vaihtaminen tai irtisanoutuminen vaatii suurta motiivia, koska kaikki seuraukset eivät ole työntekijälle suotuisia. Työntekijöiden työsuhteen voi katkaista tietyin ehdoin, mutta vapaaehtoistyöntekijän kontrollointi on tutkimusten mukaan miltei mahdoton palkitsemisen tai sanktioiden keinoin. Kyseessä on esimies–alaisuuden sijasta vertaissuhde (Raninen ym. 2007: 170.) Loimu havaitsikin tutkimuksissaan erikoisen piirteen urheiluseuroissa tehtävän vapaaehtoistyön piirissä. Ihmiset jotka tuovat lapsia urheiluseuran toimintaan sekä tästä johtuen tekevät vielä vapaaehtoistyötä sen eteen, maksavat usein myös rahallista korvausta urheiluseuralle. Tämä tekee vapaaehtoistyöntekijöiden ohjailusta vielä haastavampaa.

Vapaaehtoistyöntekijöiden kriittiseen ohjailuun on varaa entistä vähemmän. Loimu kuvaa haasteita seuraavasti: Vapaaehtoistyöntekijä ottaa luottamustehtävän hoidettavaksi, jos sattuu olemaan mielenkiintoa sitä kohtaan. Hän lupaa tehdä sekä tekee työt, mikäli sattuu huvittamaan. Mutta ellei huvita tai ei ole muuten motivaatiota, hän menee muualle tekemään vapaaehtoistyötään (Loimu 2005: 129.) Raninen ym. muistuttavat tutkimukses-

saan siitä, että vaikka vapaaehtoistoiminta on luonteeltaan vapaampaa kuin sopimussuhtein määrätty työ, myös kolmannen sektorin työntekijöitä säädellään julkisella valvonnalla ja lainsäädännöllä. (Raninen ym. 2007: 42.) Näihin lukeutuu esimerkiksi yhdistyslaki. Järjestön erikoispiirteisiin kuuluukin se, että toimintaa johtaa päätöksenteon keinoin sekä luottamushenkilöt että operatiivinen johto (Raninen ym. 2007: 170.) Tutkimukset osoittavat, että seurojen jäsenmäärän muutokset indikoivat yhteisöjen kykyä sopeutumaan muutoksiin. Tämä taas kertoo seuran kyvystä saavuttaa tavoitteitaan sekä kohdeyhmäänsä. Jäsenmäärä on näissä yhteyksissä eräänlainen kulttuurisen muutoksen mittari. Yhteisön jäsenten määrä kertoo siitä, miten ihmisten arvot ja merkityksenannot ovat muuttuneet (Ilmarinen & Kontio 2003: 128.)

Vapaaehtoistyötä on tutkittu aikaisemmin myös vallalla olevien johtamisoppien näkökulmasta. Vapaaehtoistyössä jäsenten määrä ei ole ainoa mittari menestykselle. Luonnollisesti muutkin tekijät vaikuttavat yhteisön suoriutumiseen ja motivaatioon. Näihin lukeutuvat esimerkiksi organisaation toimivuus ja asiakastyytyväisyys, unohtamatta työilmaapiiriä yleensä. Toisaalta vapaaehtoisorganisaatioiden toiminta perustuu tiettyyn vapauden muodollisista organisaatorakenteista, eivätkä ne toimi kaikkialla pelkästään johtovetoisesti.

Liian muodollisen toimintatavan arvellaan myös karkottavan vapaaehtoistyöntekijöitä jotka välttelevät joustamattomia organisaatioita. (Vernis, Iglesias, Sanz & Sanz–Carranza 2006: 88–89.) Myös Pohjola (1999: 70–71) kertoo, että kansalaistoiminnan areena esiintyy positiivisena vapauden areenana, jossa toimijat voivat aktiivisuudellaan tehdä aloitteita ja toteuttaa itseään osallistumalla sen toimintaan. Vernis ym. (2006) tulokset kuitenkin tukevat johtamiskulttuurin ja sen oppien käyttämistä kolmannen sektorin kentällä. Hän kuitenkin muistuttaa pitäytymään niissä rajoissa, joissa organisaation perusarvot ja toiminta-ajatus voidaan säilyttää. Vernisin ym. (2006) lisäksi myös Courtney (2002) pitää yritysmaailmasta tuttuja johtamisperinteitä, kuten strategista suunnittelua, tarpeellisena myös vapaaehtoisorganisaatioille.

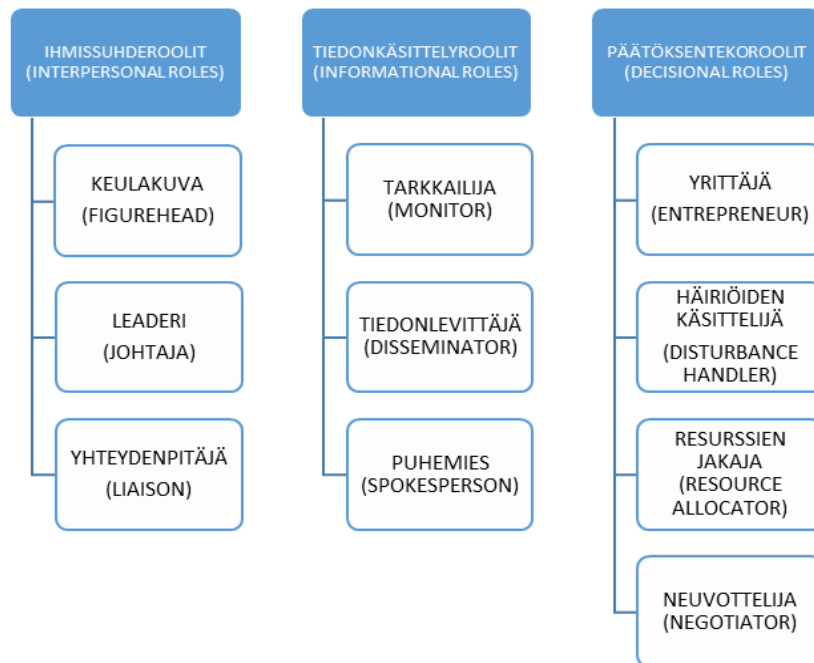
Perinteisten johtamisoppien käyttö tästä näkökulmasta saattaa olla hyvinkin perusteltua. Siitä huolimatta, että kyseessä on vapaaehtoistyöntekijöiden joukko, heidän johtamiseen todennäköisemmin toimivat samat keinot kuin esimerkiksi kaupallisten yritysten henkilöstöjen johtamiseen. Toiminnoissa täytyy tietää rajat sekä vastuut tehtäväkuvien sisällä sekä käsittää niiden vaikutus ympäröiviin prosesseihin. Mikäli kaikki toimivat omilla tahoillaan juuri oman tahtonsa mukaan, yhteisten tavoitteiden saavuttaminen voi olla hyvinkin haastavaa. Vapaaehtoistyön toimenkuvan ja sen erimuotoisten tehtävien vuoksi johtamisopeista nousee esiin ihmissuhdekoulukunta, joka pyrkii laajentamaan ja rikastamaan työntekijöiden työnkuvaa (Morgan 1997: 34–36.) Ihmissuhdekoulukunta näkee johtajan tasapainottajana työyhteisön ja sen yksilöiden välillä, sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen lisääjänä (Guillén 1994: 12.) Voidaan päätellä, että vapaaehtoisorganisaation johtaminen ei ole kovin yksioikoinen tehtävä. Sovitut tehtävät on suoritettava sovittuun aikaan, eikä sitoutumista saa horjuttaa. Ihmissuhdetaidot nousevat ratkaisevaan rooliin vapaaehtoisia johdettaessa.

Vapaaehtoistyöntekijöiden roolia suhteessa kohdeorganisaation palkattuihin työsuhteessa oleviin työntekijöihin on myös tutkittu muutamia vuosia aikaisemmin. Sonja Tirkkonen tutki vapaaehtoistyöntekijöiden kokemuksia saattohoitokodissa. Tirkkosen mukaan (Tirkkonen 2017) vapaaehtoistyöntekijät ovat osin tutkimusten perusteella kokeneet itsensä ulkopuoliseksi suhteessa kohteensa organisaatioiden henkilökuntaan. Tutkimusten mukaan vapaaehtoistyöntekijät kertovat eräänlaisesta kynnyksestä päästä osaksi kohdeorganisaationsa toimintaa. Samalla vapaaehtoistyöntekijät ovat mielestään kokeneet suoranaista yhteistyön puutetta vapaaehtoistyöntekijöiden ja kohdeorganisaation välillä. Yhtenäiseksi ilmiöksi ovat tutkimuksissa esiin tulleet myös palkattujen henkilöiden ja vapaaehtoistyöntekijöiden kokemat samat vaarat työtehtävien suorittamisessa. Työntekijät kokevat myös tulleen uhatuiksi yössään sekä kohdanneet myös suoranaista fyysistä väkivaltaa. Tästä näkökulmasta vapaaehtoistyöntekijät yhdessä organisaation palkattujen työntekijöiden kanssa tarvitsevat työssään osaltaan samoja palveluita kuin he itse tarjoavat (Reiman 2017.)

### 3.4 Mintzbergin johtajuusroolit

Johtajan roolien tarkasteleminen poikkeaa itse johtamisessa esiintyvien tehtävien tarkastelusta jossain määrin. Erilaisten roolien tutkiskelun yhteydessä sosiaalipsykologinen näkökulma on yhteydessä johtajan käyttäytymisen ja johdettavien odotuksiin johtajan roolista. Odotuksen muodostuvat alaisille pitkälti johtajan positioista institutionaalisessa organisaatiossa, johtajan valmiuksista sekä johtajan käyttäytymisestä johtamassaan organisaatiossa (Salminen 2004: 34–35.) Mintzberg (1973) on tutkinut johtamista ja kuvaa määritellyt johtamiselle kymmenen erilaista roolia, jotka hänen mukaansa kuvaavat johtamista itseään. Roolien määräytymistä sekä niiden jaottelun näkökulmana voidaan pitää johtajan sijoittumista organisaatioon ja suhteessa sen ympäristöön. Johtajan ohjatessa ja johtaessa organisaatiotaan, hän ottaa huomioon sen toimintaympäristön missä mukana ovat myös organisaation kilpailijat sekä muut sidosryhmät. Johtajien toimintaympäristö on usein hyvin monimutkainen ja heidän tulee kyetä toimimaan eri tehtävissä sekä rooleissa yli määriteltujen teoreettisten roolikehysten.

Mintzbergin teorian mukaiset roolit voidaan jakaa ulkoisiin sekä sisäisiin rooleihin. Sisäisen johtajaroolin menetelmät ovat tarkkailijan, yrittäjän, resurssien jakajan, häiriöiden käsittelijän sekä tiedonlevittäjän roolit. Ulkoisissa rooleissa nimensä mukaisesti, menetelmät suuntautuvat organisaation ulkopuolelle neuvottelijan, puhemiehen, yhteydenpitäjän sekä keulakuvan rooleissa. Mintzberg keskittyi tutkimuksiansa pohjalta tarkastelemaan tilannetta, jossa johtajan toimet lukeutuvat johonkin mainittuun roolimalliin siitä huolimatta, että se ei ulkopuolisten tarkkailijoiden näkökulmasta olisikaan helposti havaittavissa (Mintzberg 1998.) Mintzbergin (1973) kertoo tutkimuksissaan, että yhtä tiettyä roolia on vaikea sivuuttaa tai jättää huomioimatta ilman sen vaikutusta muihin roolien toimintoihin tai että hänen työnsä hankaloituu (Mintzberg 1975.) Kolmen roolialueen ja kymmenen tarkennetun roolin kokonaisuus on eräänlainen toimintojen kokonaisuus, missä johtaja toimii useassakin roolissa yhtä aikaa (Mintzberg 1973: 54–58.) Alla esitetyssä kuviossa on esitettynä Mintzbergin johtajuusroolikäsitteet.

**Kuvio 2.** Mintzbergin johtajuusroolit (Mukaiilu Mintzberg 1973: 59)

Roolit Mintzberg jakaa edelleen kolmeen eri pääalueeseen, mihin yksilöidyt kymmenen roolia tarkemmin sijoittuvat. Ensimmäinen roolikehys on ihmisten välisiä suhteita koskeva alue, eli ihmissuhderoolit. Tässä kehyksessä johtaja esiintyy alaisilleen eräänlaisena keulakuvana ja toimintojen symbolisena johtajana. Johtaja johtaa alaisiaan esimies asemansa turvin ja toimii samalla organisaation eri osien sekä sen sidosryhmien yhteydenpitäjänä. Roolien keskinäinen tärkeys vaihtelee tilanteen mukaan, mutta roolit koskettavat jokaista johtajaa.

Johtajan rooli määrittelee toimintojen ohjausta voimakkaasti, mutta jokaisen johtajan persoonallisuus ja ote työhön vaikuttaa siihen, miten rooleja lopulta toteutetaan. Jokin roolin osa-alue voi korostua johtajan työssä ja täten vaikuttaa johtajaan toimintaan hallitsevasti mikä taas vaikuttaa muissa rooleissa vähemmän. Hallitsevat roolit vievät resursseja vähemmän hallitsevilta. (Yukl 2006: 30.)

Ihmissuhderoolit (Interpersonal roles) keskittyvät suurelta osin julkisuudessa esiintyvän henkilön, eli keulakuvan (Figurehead) asemaan organisaatiossa. Keskeisinä toimintoina ovat luonnollisesti organisaation johtaminen, mutta myös vuorovaikutuksen ylläpitäminen ja kehittäminen. Esimies keulakuvana edustaa yhtiötä asemansa turvin organisaatiossaan ulospäin sekä hoitaa hänelle määrättyjä velvoitteita. Usein johtajuuteen liittyy myös edustuksellisia tehtäviä, jotka eivät suoranaisesti liity suoraan hänen organisaationsa vaatimiin tehtäviin. Tämä liittyy läheisemmin niin sanottuun johtajuuden markkina-arvoon (Mintzberg 1973: 58–60.) Ehkä nykyisin voidaan puhua enemmän brändi-käsitteestä, mihin markkina-arvon osuus usein liitetään. Johtajuuteen liitetään markkinoinnin keinoin myös symboliikkaa. Tämä lienee vahvan markkinoinnin ja mielikuvien luonnin eli ”brändäyksen” tuloksia. Lamond (Lamond, 2004: 332) on nimennyt Mintzbergin keulakuvan roolin myös symboliseksi johtajan rooliksi (Symbolic Head).

Olennaisinta johtajan tehtävässä on kuitenkin alaisten johtaminen ja työmotivaation ylläpitäminen. Johtajan rooli on kieltämättä merkittävä. Johtaja on esillä ja ohjaa alaisiaan motivoiden heitä kohti organisaation tavoitteita. Johtajan (Leader) velvollisuuksiin kuuluu myös suotuisten työolosuhteiden varmistaminen ja kehittäminen. Tämä mahdollistuu organisaation tarkkailun myötä, missä johtaja puuttuu sen toimintaan tarpeen mukaan niin positiivisen, mutta myös negatiivisen välittömän palautteen myötä. Johtaja joutuu työssään myös keskittymään juridisiin tehtäviin, kuten talouden- ja henkilöstön hallintaan (Mintzberg 1973: 60–62; Yukl 2006: 30.)

Organisaation ulkopuolisten suhteiden sekä sidosryhmien välinen vuorovaikutustehtävä on keskeinen tehtävä yhteydenpitäjän (Liaison) roolissa. Organisaatioiden hierarkiassa korkeammilla olevilla jäsenillä on usein enemmän yhteydenpitäjän rooliin liittyviä tehtäviä, kuin sen alemmilla tasoilla olevilla henkilöillä. Tällöin ylemmillä tasoilla oleville henkilöille informaatiota kerääntyy enemmän ja sen kerääminen on tärkeää suhteiden luomisen ja ylläpitämisen vuoksi. Suhteita on ylläpidettävä kollegojen lisäksi myös kilpailijoihin sekä juridisten tehtävien myötä myös viranomaisiin. Tavoitteena on eräänlainen suhteiden ja yhteyksien verkosto, johon panostettuna siitä odotetaan saavan myös jonkin



muotoista hyötyä takaisin itselle tai oman organisaation käyttöön. Tästä on englanninkielinen termi, *exchange relationships*, jota myös Mintzberg käyttää (Mintzberg 1973: 63.) Yhteydenpitäjä on yhteys organisaation, johtajan itsensä sekä sen ympäristön välillä. Yhteyksien ylläpitämistä ja kehittämistä tukevat johtajan muiden roolien taidot ja kyvyt. Eri-tyisesti voisi mainita tiedonlevittäjän sekä neuvottelijan taidot (Mintzberg 1973: 63–65; Yukl: 2006: 30.)

Toinen kehys pitää sisällään tietojenkäsittelijän roolit (Informational roles). Johtaja esiintyy näissä rooleissa tarkkailijana, organisaation tiedonlevittäjänä ja heidän puhemiehenään. Tarkkailijan (Monitor) rooliin kuuluu tiedon kerääminen niin organisaation sisältä, kuin sen ulkopuoleltakin. Kerätty tieto auttaa ymmärtämään mitä organisaatiossa ja sen ympäristössä tapahtuu. Olennaisia tiedon lähteitä ovat organisaation eri prosessien aikaan saamat tuotokset ja tulokset, kuten kokouspöytäkirjat sekä julkaisut. Toisaalla tietoa tuottavat myös epäviralliset keskustelut ja tiedottamiset. Osa tiedoista tulee myös organisaation sidosryhmiltä ja esimerkiksi asiakkailta. Organisaation kehittämisen näkökulmasta tietoa analysoidaan ja sen avulla pyritään löytämään kehityskohteita sekä mahdollisuuksia kehittää organisaation toimintaa (Mintzberg 1973: 67–71; Yukl 2006: 31.)

Tiedonlevittäjän (Disseminator) rooliin taas kuuluu olennaisesti kerätyn tiedon vastaanottaminen, kokoaminen ja välittäminen organisaation hyväksi edelleen organisaation sisällä, kuin myös sen sidosryhmille organisaation ulkopuolelle. Esimerkkinä organisaation ulkopuolelle levitettävästä tiedosta ovat tilinpäätöstiedot sekä osavuositarkastukset. Näiden avulla ympäristöön annetaan viestiä organisaation tilasta, jonka avulla organisaatio voi hyötyä esimerkiksi julkisissa yhtiöissä osakkeiden lisääntyvän myynnin tai niiden kasvavan arvon kautta. Mintzberg kuvailee organisaation johtajaa sen hermokeskukseksi, koska johtajalla oletetaan olevan väylä kaikkiin organisaatiota koskeviin tietoihin. Johtajan tehtäviin kuuluu myös jaettavan tiedon valikointi tarpeen mukaan (Mintzberg 1973: 66.)

Organisaation alaisten ohjaaminen perustuu Mintzbergin mukaan oikeamuotoisen faktatiedon levittämiseen ja tällöin alaiset kykenevät tekemään toimissaan oikeita päätöksiä (Mintzberg 1973: 71–75; Yukl 2006: 31.) Merkittävä osa organisaation yhteyksistä on johtajan luomia verkostoja (Mintzberg 1989: 19). Sisäisessä tiedonlevityksessä johtajan tehtävä on levittää oikea muokattu viestintä oikeille ihmisille ja oikeaan aikaan. Sisäisen suullisen viestinnän haasteet ovat usein sen hitaudessa ja sitä kautta paljon aikaa vievänä prosessina, mikäli organisaatiossa ei ole muita kommunikointiväyliä käytössä (Mintzberg 1989: 20.)

Myös puhemies (Spokes person) välittää tietoa. Tiedon tulee sisältää vääristelemätöntä faktatietoa, jota myös jaetaan organisaation ulkopuolelle. Organisaatiolla on yleisen käytännön tai sen juridiikan mukaan yksi henkilö tai elin, jolla on tehtävä tai oikeus olla viestittäjä sen keskeisille kohderyhmille. Ryhmät jakautuvat keskeisiin vaikuttajiin sekä yleisöön. Yleisöllä tarkoitetaan hyvin usein organisaation ulkopuolisia ihmisiä ja kansaa. Puhemiehen viestittämisen tarkoituksena on viestittää selväsanaisesti organisaation tilasta, suunnitelmista, päämääristä ja tuloksesta toimissaan. Keskeinen tavoite on kohottaa organisaation arvoja yleisön mielessä (Yukl 2006: 31.) Mintzberg käyttää puhemiehestä myös termiä puolestapuhuja. Johtamiseen kuuluu aktiivinen ja avoin toiminta millä pyritään vaikuttamaan organisaation ulkopuolisiin tahoihin myönteisellä tavalla (Mintzberg 1973: 75–77.)

Kolmas roolikehys on päätöksentekijän rooli (Decisional roles). Siinä johtajan roolit painottuvat muutoksia käynnistävän yrittäjän toimintoihin sekä häiriöiden käsittelemiseen. Keskeisenä päätöksentekoroolissa on myös organisaation resurssien jakaja, mutta myöskin neuvottelijan rooli (Mintzberg 1973: 166–170.) Päätöksentekorooleissa on hyvänä tukena tietojenkäsittelyrooleissa saatu tieto. Johtajan oletetaan ja odotetaan tekevän päätökset, mikä on johtajan roolissa tärkeää. Johtaja on toimeenpaneva auktoriteetti, joka ottaa huomioon päätöksensä vaikutuksen organisaation kokonaisvaltaiseen strategiaan. (Mintzberg 1989: 20–21.) Yrittäjän (Entrepreneur) roolissa johtaja kehittää organisaation toimintaa ja pyrkii kontrolloimaan sen muutoksia. Yrittäjän rooli vaatii innovatiivisuutta ja aktiivista otetta roolin vaatimiin tehtäviin. Voidaan ajatella, että jatkuvan muutoksen

johtamisessa ja hallitsemisessa käytetään hyväksi tarkkailijan roolissa kerättyä tietoa uusista mahdollisuuksista vaativilla markkinoilla (Mintzberg 1973: 78—81.)

Häiriöiden käsittelijä (*Disturbance handler*), kohtaa roolissaan haasteita organisaation sisällä, mutta myös ulkoa käsin. Esimerkiksi sen asiakkaiden taholta. Organisaation sisäisiin ongelmatapauksiin lukeutuvat sen sisäiset kiistat ja konfliktit. Ulkoa käsin organisaatiota koettelevat kohderyhmien ja asiakkaiden menetykset, omaisuuteen kohdistuvat menetykset sekä muut onnettomuudet. Tärkeimmäksi tekijäksi roolissa muodostuu ongelmien nopea ratkaiseminen organisaation toiminnan jatkumisen varmistamiseksi ja sen olemassaolon turvaamiseksi. Johtajan häiriöiden käsittelijän rooli ominaisuuksineen korostuu voimakkaasti häiriöiden käsittelyn aikana, jolloin vaikutusvalta saa myös suurempia piirteitä alaisten silmissä. Johtajan on priorisoitava häiriöiden käsittely korkealle, jotta häiriöt saadaan eliminoitua ja tilanne rauhoitettua liiallisen eskaloitumisen pelossa (Mintzberg 1973: 81–85; Yukl 2006: 31.)

Resurssien jakajan (*resource allocator*) roolissa johtajan tulee tietää tehtävissään oikea voimavarojen kohdentaminen ja aikatauluttaminen. Roolissa nousevat esiin käsitteet kohdentaja sekä päättäjä, mitkä kuvaavat osuvasti roolin toimenkuvaa. Resurssien jakajan rooli sisältää tässäkin tapauksessa suurta valtaa. Mintzberg näkee roolissa kolme selkeää ulottuvuutta. Johtaja valtuuttaa alaisiaan toimiinsa jolloin hän myös joutuu hyväksymään heidän tekemiään päätöksiä, sekä ohjaa heitä suorituksissaan. Toisaalla johtaja resursoi ja allokoii omaa aikaansa johtamistoimissaan (Mintzberg 1973: 85–88.) Resurssien jakamisen prioriteetit sekä niiden mukaiset toimet alaisten silmissä, kuvastaa organisaatiolle sen, mitä johtaja pitää tärkeänä ja mitä vähemmän tärkeänä. Johtajan alaisilleen näkyvä ajankäyttö nousee tällöin merkittävään asemaan osana viestintää. Luovuttamalla alaisilleen valtaa, eli valtuuttamalla heidät toimiinsa, resurssien jakaja kuitenkin käyttäytyy auktoriteettisesti estämällä parhaansa mukaan ristiriitaisuuksia päätöksenteossa. Tällä pyritään varmistamaan organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Ohjatessaan alaisten työtä resurssien jakaja päättää, millaisia toimintoja milloinkin tehdään, minkä suuruisella ajankäytöllä ja minkä vahvuusilla resursseilla (Mintzberg 1973: 85–90; Yukl 2006: 31–32.)

Kontrolloidakseen resursseja, johtajan tulee hyväksyä myös muiden päätökset niiden toimeenpanon yhteydessä. Tällä hän varmistaa sen, että resurssien ollessa rajalliset, ne kohdistuvat harkitusti oikeisiin kohteisiin (Mintzberg 1973: 85–90, 98, 99.)

Neuvottelija (Negotiator) neuvottelee roolissaan organisaation toimintaperiaatteita, tavoista ja sopimuksista, niin paikallisista kuin juridisestikin sitovista. Neuvottelija pitää myös huolen organisaation ulkopuolelle kohdentuvista neuvotteluista esimerkiksi asiakkaiden muiden sidosryhmien kanssa. Olennaisena osana ovat taloudelliset neuvottelut eri rahoitusinstanssien kanssa, mutta myös työmarkkinaneuvottelut esimerkiksi ammattiliittojen kanssa. Johtajan neuvottelijan rooli, kuten moni muukin rooli, on yhteydessä muiden roolien kanssa. Johtajan esiintyminen puhemiehen roolissa tietoa jakavana ja ajankäytöllinen läsnä oleminen kertoo neuvotteluiden tärkeästä asemasta organisaation kannalta. Johtajan valta-asema tulee esiin neuvottelijan rooliin kytkeytyvän resurssien jakajan roolin kanssa (Mintzberg 1973: 90–94; Yukl 2006: 32.)

### 3.5 Mintzbergin teoreettisten mallien arviointi

Kuten todennäköisesti muidenkin tutkimusten suuntaan, on myös Mintzbergin tutkimuksia kohtaan esitetty kritiikkiä. Osasyynä voidaan olettaa olevan sen saama laaja huomio tiedeyhteisöissä. Käsittääkseni tieteeseen kuuluu myös tulosten arviointi uudelleen eri näkökulmista. Mintzbergin rooliteoriaa voisi lähestyä näkökulmasta, jossa tutkimuksen toteuttaminen ja julkaisu ovat nykyisen kiihtyvää tahtia muuttuvan työelämän kanssa kaukana toisistaan eri aikakausilla. Voiko Mintzbergin tutkimustuloksia pitää vielä nykyisin paikkaansa pitävinä? Tutkimukset tutkivat eri aikakausilla usein asioita, joiden käsitteille ei ole tarkkoja standardeja. Tämä tarkoittaa myös sitä, että tutkijat luovat itse omia käyttäytymismallejaan, joiden pohjalta he luovat tuloksia. Johtajuuteen liittyy myös odotuksia sekä johtajilta itseltään, että heidän alaisiltaan. Odotukset vaihtelevat myös suuresti ympäristön, alaisten ja muiden johtajien näkemyksistä. Johtajuutta voi kahlita hänen oma mielipiteensä sekä näkemyksensä siitä, miten tulisi missäkin tilanteessa toimia (Morgan 1997: 52.) Johtajan ominaisuuksia selvittää odotuksista, on katsoa asioita korkeammasta

perspektiivistä. Suuremman kokonaiskuvan tarkastelussa selkeytyy helpommin vaatimukset organisaation toiminnan ylläpitämiseksi ja olemassaolon turvaamiseksi. Useat ympäristön ristiriidoista ja tilanne – toiminta yhteensopimattomuudesta voi johtua johtajan toimintatyylin ja ympäristön välisestä ristiriidasta (Pirnes 1995: 115.) Fondas ja Stewart arvostelevat johtamistyyli-teorioita näkökulmasta, jossa he esittävät johtajan muut-tavan omaa käyttäytymistään tilanteisiin ja tapahtumiin sopivaksi. Tällä he tarkoittavat johtajan mukautuvan tilanteeseen liiaksi, jolloin ympäristö muovaa johtajan käyttäyty-mistä eikä tämä ole tällöin enää loogista tai johdonmukaista (Fondas & Stewart 1994: 84.) Edellä esitettyyn kysymykseen siitä, onko Mintzbergin tutkimus vielä nykyaikana pätevä, voidaan eräänlaisena vastauksena esittää Stefan Tengblad (Tengblad 2009) tut-kimus vuodelta 2009, jossa hän tutki kotimaansa johtajia.

Tutkimus osoitti, että vaikka tutkimuksesta oli kulunut aikaa ja johtajuus oli muuttunut nykyisessä työelämässä vähemmän pirstaloituneeksi, Mintzbergin teoria on edelleen suu-relta osin voimassa. Yukl (Yukl 2006) kertoo, että Mintzbergin roolit eivät ole stereo-tyyppisiä ihannemalleja johtajista, tai heidän työstään. Johtajien oletetaan käyttävän suu-ren osan ajastaan toimintojen ja datan analyysiin, joista he luovat organisaatiolleen toi-mintasuunnitelmat. Näin ei kuitenkaan välttämättä ole. Johtajan työ on valtaosin reaktii-vista ulkoiin ärsykkeisiin nopeaa vastaamista, kuin proaktiivista toimintaa. Stereotyyppi-sistä käsityksistä poiketen, johtajat toimivat epäsystemaattisemmin kuin oletetaan. Toi-miensa pohjaksi ja päätöstensä perusteiksi johtajat käyttävät enemmän suoraa kommuni-kointia alaistensa kanssa, kuin organisaation tilastoja tai muita julkaisuja (Kulla 2011: 34,69.)

### 3.6 Mahdolliset haasteet vapaaehtoistoiminnan johtamisessa

Keskeisimmät haasteet vapaaehtoisten johtamisessa ovat motiivin, työhyvinvoinnin ja or-ganisaation strategisen suunnitelman toteuttamisen ympärillä. Vapaaehtoisorganisaatio saattaa kohdata toiminnan kehittyessä sekä kasvaessa myös sen infrastruktuuriin kohdis-tuvia kasvupaineita, jotka osaltaan kasvattavat organisaation kuluja. Samalla kasvavat

kulut mahdollisesti pienentävät jaettavia resursseja organisaation avustuskohteille. Vapaaehtoistyöntekijöiden mielenkiintoa vapaaehtoistyötä kohtaan tulisi myös ylläpitää. Työntekijöillä on vapaaehtoistyötä aloitettaessa kuitenkin jokin näkemys työstään ja mielenkiinto perustuu usein pitkälti sen varaan. Vapaaehtoisen tulee myös saada luottaa organisaatioonsa, jossa hän lähtökohtaisesti olettaa toiminnan olevan läpinäkyvää ja viestinnän selkeää sekä ajantasaista. Haasteeksi saattaa muodostua myös strategisten tavoitteiden jalkauttaminen. Liiallisten tieteellisten johtamisoppien käyttäminen voi asettaa vapaaehtoistyöntekijän asemaan, jossa hän kokee työnsä epämiellyttäväksi ja liiallisen ohjailuksi. Haasteesta huolimatta, strategisten tavoitteiden saavuttaminen voi joskus vaatia selkeitä käskynomaisia ohjailuja sekä vapaaehtoistyöntekijän sitouttamista luottamustehäväänsä.

### 3.6.1 Vapaaehtoisen motivaatio

Vapaaehtoisorganisaation sisäiset haasteet liittyvät ihmisten johtamiseen, minkä keskiössä on vapaaehtoisen työntekijän motivaatio. Voidaan ajatella, että vapaaehtoisorganisaatiota ei ole olemassa kokonaisuudessaan ilman vapaaehtoisia työntekijöitä. Johtajien työssä tärkeimpien tehtävien joukkoon nousee tällöin vapaaehtoistyöntekijöiden työhyvinvoinnin ja motivaation ylläpitäminen. Tämä voidaan mainita myös vapaaehtoistyön yhdeksi suurimmista haasteista, missä vapaaehtoistyöntekijän henkilökohtainen motivaatio on olennainen tekijä vapaaehtoistyön toteutumisen ja jatkumisen kannalta. (Yeung 2005: 83.)

Vapaaehtoistyöorganisaatio koostuu usein tiimeistä. Tiimien sisäinen dynamiikka ja sen toimivuus ovat tärkeää vapaaehtoistyöntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta. Niin kuin muidenkin organisaatioiden tiimien, on myös tässä tapauksessa tiimityön onnistuminen suuressa roolissa. Johtajan ihmissuhderoolitaidot nousevat tiimijohtamisessa valokeilaan, jolloin vapaaehtoistyöntekijöiden luottamus toimivaa johtoa kohtaan nousee esiin. Tiimien muodostumisessa ja muodostamisessa on tärkeää kysyä, minkälaisia toimia on tar-

koitus tehdä. Ihmiset kuitenkin tulevat vapaaehtoistyöhön omasta tahdosta, jolloin on aiheellista keskustella henkilöiden tiedoista, taidoista sekä vahvuuksista, ennen heidän sijoittamista tiimeihin ja tehtäviin. Työntekijöille joilla on paljon energiaa, tulee antaa liikumatilaa heidän tahtotilansa mukaan ja mahdollisuuksia suorittaa tehtäviä vapaammin. Osa vapaaehtoistyöntekijöistä suorittaa vapaaehtoistyötä oman ammatin vastapainoksi, toisaalla jokin haluaa hyödyntää osaamistaan vapaaehtoisorganisaation sekä sen kohteiden hyväksi. Kun johtajat ovat määritelleet tiimit ja henkilöiden tehtävät, tulee vapaaehtoistyöntekijöiden itse saada vaikuttaa siihen, mitä he tarvitsevat tehtäviensä suorittamiseen (Druckner 2008: 151–153.)

### 3.6.2 Vapaaehtoistyöntekijän luottamus organisaatioonsa

Vapaaehtoistoiminta perustuu joissain tapauksissa muiden organisaatioiden suomaan vapaaehtoiseen apuun. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi kaupallisten yritysten suomiin tarvikkeiden jakamiseen, joita itse vapaaehtoisorganisaatio sitten jakaa avustuskohteilleen. Haasteeksi saattaa tällöin muodostua vapaaehtoistyön kaupalliset toimet, kuten esimerkiksi tuotteiden myynti kirpputoreilla siitä huolimatta, että tuotto menee vapaaehtoistyöorganisaation asiakkaille ja avustuskohteillemme. Koska vapaaehtoistyöorganisaatiossa työskentelee kuitenkin jollain tasolla henkilöitä, joille maksetaan rahallista korvausta, tulee toiminnan olla mahdollisimman läpinäkyvää.

Toiminnan läpinäkyvyys on erittäin tärkeää työntekijöille, johdolle sekä sen sidosryhmille. Yhteistyökumppanit haluavat kuitenkin lähtökohtaisesti uskoa vapaaehtoistyöorganisaation hyväntahtoisuuteen, eli sen perusajatukseen mille organisaatio on perustettu (Raninen ym. 2007: 175.) Läpinäkyvyydelle löytyy siis useita hyviä syitä. Vapaaehtoistyöorganisaation tulisi olla esimerkillinen toiminnan läpinäkyvyydessään ja rehellisyydessään sekä niiden tulisi olla organisaation toiminnan itseisarvo.

### 3.6.3 Viestintä vapaaehtoisorganisaatiossa

Vapaaehtoistyöntekijän silmin katsottuna, haasteeksi saattaa muodostua organisaation johdon hylkäämät toiminnan periaatteet, jolloin työntekijän motivaatio saattaa kadota. Tämän voi aiheuttaa joidenkin organisaation jäsenten epäeettinen toiminta oman edun tavoittelemiseksi. Se voi esiintyä esimerkiksi oma rahallisen tai muun edun tavoittelun muodossa. Tärkeäksi tekijäksi nousee myös organisaation viestintä. Tiimien-, yksilöiden- sekä koko organisaation työnkuvan selkeydyttyä ja työntekijöiden oma-aloitteisuudesta alkanut toiminta tarvitsee rinnalleen tiedottamista. Sisäistä viestintää tarvitaan organisaation jäsenten välillä jatkuvasti.

Organisaation kyetessä tarjoamaan jossain määrin vakiintunutta palvelua kohdeyleisölle, tulee ulkoisen viestinnän kautta saada palvelut markkinoitua kohderyhmälle. Ranisen ym. (Raninen ym. 2007) mukaan viestinnästä vastaavat järjestöjen keskusjärjestöt sekä liitot niiden ammattilaisten voimin. Viestinnän haasteeksi voi mainita liiketoiminnasta poikkeavat laatukriteerit, milloin vapaaehtoistyössä voi olla vaikea noudattaa samankaltaista kaavaa kuin voittoa tavoittelevissa yrityksissä. Viestinnän haastetta voi pohtia näkökulmasta, missä vapaaehtoisorganisaation viestin sisältö on hyvin ympäripyöreää ja ei kovin numeerista tietoa, kun taas voittoa tavoitteleva yritys viestii hyvinkin tarkasti tuloksisistaan. Vapaaehtoisorganisaation tulee huomioida viestinnän haasteet ja viestittää kohde- ja sidosryhmilleen myös oman viestinnän muodollisista syistä.

### 3.6.4 Vapaaehtoisorganisaation rakenteelliset ja juridiset haasteet

Vapaaehtoistyössä pätee pitkälti samat lainalaisuudet kuin muissakin työtehtävissä, vapaaehtoisuudesta huolimatta. Erän haaste vapaaehtoisorganisaatioissa on sen kannattavuus. Voidaan olettaa, että organisaation toimiessa lahjoitusvaroin, jota jaetaan avustuksena ilmaiseksi asiakkaille, ei kannattavuus aina välttämättä ole kovin kestäväällä pohjalla. Organisaation keskijohto toimii kuitenkin usein palkattuna henkilöstönä, ylemmästä johdosta puhumattakaan. Omat haasteensa tuovat myös muuttuvat määräykset. Näitä voivat



olla henkilökunnalle määrätty koulutukset ja tarpeelliset luvat toiminnan harjoittamiseen. Esimerkkinä konkreettisesta vaikeudesta esimerkiksi elintarvikkeiden jakeluun vapaaehtoisvoimin, ovat elintarvikkeiden kuljetukseen ja säilytykseen tarvittavan kylmäketjun laitteet. Laki voi yksinkertaisesti myös kieltää joidenkin tuotteiden jakelun vapaaehtoisvoimin, elleivät henkilökunnalla ole tarvittavia juridisia lisensejä toiminnan toteuttamiseen. Kaikki edellä mainitut lisäävät organisaation toiminnan haasteita sekä mahdollisesti kuluja, jotka rajoittavat selkeästi toimintaa edelleen kiristyvässä lupa ja lainsäädäntöviidakossa.

### 3.6.5 Vapaaehtoisorganisaation tavoitteiden jalkauttaminen

Voisi helposti olettaa, että työn liiallinen rationalisointi ilman kunnollista vuorovaikutusta ja kommunikointia aiheuttaa vapaaehtoisjäsenistössä liikehdintä sille epäedulliseen suuntaan. Tutkimukset kertovat myös siitä, että tieteellisen liikkeenjohdon piirteitä tuetaan vapaaehtoistyöntekijöiden johtamisessa. Tätä perustellaan usein strategisten tavoitteiden saavuttamisella, joilla on merkitystä koko organisaation olemassaolon kannalta. Organisaatio johon vapaaehtoistyöntekijät kuuluvat, on usein myös palkattuja työntekijöitä. Samoin organisaatio palvelee ja johtaa ihmisiä, jotka tavoittelevat jotain elämässään. Siihen tavoitteeseen on usein panostettu paljon aikaa ja rahaa. Tällöin vapaaehtoistyöntekijöiden on suhtauduttava vakavasti luottamustehtäviinsä, koska panoksena on muutakin kuin oma mielekäs ajankäyttö. Toiminnan teho ja kannattavuus joutuvat uuteen valoon, joiden mittaaminen on noussut tärkeäksi myös vapaaehtoisorganisaatioissa.

Vapaaehtoistyöorganisaatioiden tehokkuutta ei voi mitata samoin kuin liikeyritysten suoriutumista, koska vapaaehtoisorganisaatio on voittoa tavoittelematon. Vapaaehtoisorganisaatiossa ei ole myöskään liikeyrityksen tavoin henkilöityneitä omistajatahoja, jotka valvoisivat vapaaehtoisorganisaation suoriutumista markkinavoimien armoilla. Vapaaehtoisorganisaation tehokkuuden mittaamisessa piilee myös haaste sen työn kohdentamisessa. Jos esimerkiksi kasvavat organisaation kulut kohdentuvat humanitäärisin perustein

apua tarvitsevien kautta, on kustannusnäkökulmasta katsottuna kohdennettava toiminta toisaalle. Yleinen virhe toiminnan johtamisessa on, että tulospäätöskulmasta katsottuna ei voida myöntää voimavarojen suuntaamisesta toisiin suuntiin (Courtney 2002: 121–122; Vernis ym. 2006: 91–94)

## 4. METODOLOGIA

### 4.1 Tutkielman menetelmän valinta

Tämä tutkielma on toteutettu laadullisen tutkimuksen, eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmin. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009: 224) mukaan aineiston analyysitavaksi tulee valita tapa, joka vastaa parhaiten tutkimusongelman tulosten selvittämistä. Tutkielmani kohdistui useisiin vapaaehtoisorganisaatioihin, jonka vuoksi olin valinnut tiedonkeruuseen haastattelumenetelmän joko yksittäin henkilöhaastatteluna, tai tilanteen mukaan ryhmähaastatteluna. Tutkielman lähtökohta on vapaaehtoistyötä tekevien henkilöiden todellisessa elämässä kokemien ilmiöiden sekä asioiden kuvaaminen (Hirsjärvi ym. 2009: 102.) Aineisto koottiin sen luonnollisessa ympäristössä, itse vapaaehtoistyön suorituskentällä. Menetelmä mahdollistaa haastattelutilanteessa kerätyn tiedon induktiivisen analyysin, missä päätelmiä sekä yleistyksiä tehtiin haastattelumateriaalista nousevien seikkojen perusteella. Tavoite oli tulkita haastateltujen kertomia ilmiöitä sekä arvioida niitä mahdollisimman subjektiivisesti, mutta myöskin ymmärtää vapaaehtoistyön ympärillä olevien prosessien laajuutta.

Tutkimus ei kerro koko vapaaehtoistyöstä yksiselitteistä totuutta, vaan enemmänkin sen ilmentymiä tutkijan tulkinnan mukaisesti. Ote tutkielmaan on vapaaehtoistyötä kartoittava missä sen ilmiöitä dokumentoidaan haastattelun aikana. Tallennetuista dokumenteista nostetaan analyysissä esiin vapaaehtoistyölle keskeisiä sekä mielenkiintoisia piirteitä, joita haastateltavat tuovat esiin. Tutkimusote voi olla myös selittävä, kuvaileva, ennustava tai kartoittava (Hirsjärvi ym. 2009: 155.) Ehkä keskeinen menetelmä tässä tutkielmassa on ilmiöiden kuvaaminen. Haastatteluissa keskityin tarkoin havaintojen tekemiseen. Haastateltava pääsi haastattelutilanteessa ilmentämään tuntojaan ja kokemuksiaan vapaaehtoistyöstä sekä heidän johtajiensa toimista organisaatiossaan. Laadullisen tutkimuksen erikoispiirteen mukaan haastattelutilanteissa käytettiin metodeja, joissa tutkitavien omat näkökulmat pääsivät esiin. Tämän vuoksi haastateltavien joukko oli valittu tarkoituksenmukaisesti, eikä arvottu satunnaisotoksilla suuremmasta massasta (Hirsjärvi ym. 2009: 155.) laadullisen tutkimuksen perusperiaatteisiin kuuluu, että siinä pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan tutkimuskohdetta sekä sen ympärillä olevia ilmiöitä sekä

toimintoja. Tämä tarkoittaa myös sitä, että laadullisen tutkimuksen kohteiden tulisi tietää tutkittavasta ilmiöstä ja sen piirteistä mahdollisimman paljon (Hirsjärvi ym. 2009: 181.)

Koska kvalitatiivisen tutkimuksen taustalla ei niinkään ole teoriaa kuten kvantitatiivisella tutkimuksella, niin sen täytyy tutkimuksessa todistaa toimivuutensa vastaamalla kysymyksiin miksi ja kuinka ilmiöt tapahtuvat (Holliday 2002: 49–50.) Tässä tapauksessa kvalitatiivinen sopii luontevasti tutkimusmenetelmäksi, koska tutkielman yhtenä päätarkoituksena on myös kuvata vapaaehtoistyössä esiintyviä ilmiöitä niiden omassa luonnollisessa kontekstissa. Esimerkiksi minkälaiset syyt tai tahtotilat ovat saaneet ihmiset liittymään vapaaehtoisorganisaatioihin ja auttamaan esimerkiksi sotaveteraaneja tai muita lähimmäisiä riippumatta siitä, tuntevatko he heitä entuudestaan. Mikä saa ihmiset toimimaan urheiluseuran eteen ilman vastiketta ja miten he kokevat johdon toimet tekemässään työssä.

Tutkielman kvalitatiivisella luonteella saavutetaan myös havaituille ilmiöille prosessien omainen kulku, missä tutkittavien ilmiöiden sekä haastateltujen näkökulma on erittäin keskeinen. Miten vapaaehtoistyöntekijät havainnoivat prosessien muodostumista ja itseohjautuvuutta organisaatiossaan. Toisin sanoen kuinka esimerkiksi johdon asema heikkenee vapaaehtoistyön prosessien tultua tutuiksi vuosien varrella itseohjautuvuuden vuoksi. Samoin avustuskohteiden tuntemus ja niiden prosessien toistuvuus todennäköisesti kiihdyttävät edellä mainittua ilmiötä. Tutkielman toteutus voitiin järjestää puolistrukturoituna, joka mahdollisti hyvin joustavan tutkimustoiminnan. Kaikille haastatelluille esitettiin samat kysymykset, vaikka haastatelluista riippuen kysymysten järjestys vaihteli hieman. Samoin haastattelun kulku vaihteli jonkin verran riippuen haastateltavan roolista organisaatiossaan. Haastattelutilanteessa ihminen toimii tiedonkeruun välineenä, jossa keskustelut ovat tärkeämpiä kuin yksittäinen mitattu data.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksien tulisi antaa selityksiä monimutkaisille prosesseille sekä ilmiöille, joita kaikkia ei tunneta vielä kovin hyvin. Kaikkia ilmiöitä prosesseissa ei ole vielä välttämättä tunnistettu ja uusia havaintoja ilmiöistä voi tulla kaiken aikaa lisää.

Vapaaehtoistyössä tuntemattomia ilmiöitä voi esiintyä paljon. Tämä johtuu vapaaehtoistyön alati muuttuvasta kentästä, jossa avuntarvitsijoiden määrä ja laatu voi muuttua voimakkaastikin. Samoin urheiluseurojen toiminta voi kokea muutoksia kuntien kiristyvässä talouskurimuksessa. Toisaalta urheilukin muuttaa muotoaan esimerkiksi elektronisen urheilun suuntaan, missä vapaaehtoistyö ja sen piirteet voivat olla hyvinkin erilaisia, verrattuna perinteisiksi miellettyihin urheilulajeihin. Kvalitatiivinen tutkimus voi tuoda tärkeää tietoa siitä, miten toimia tilanteissa, missä organisaatiolle merkityt pääavustuskohteet vähenevät merkittävästi. Tässä tapauksessa kyseeseen tulee sotaveteraanit. Kvalitatiivinen tutkimus voi kuvata vapaaehtoistyöntekijöiden tunteja prosessien ja ilmiöiden muutoksista työssään. Miten harveneva avustettavien joukko vaikuttaa esimerkiksi organisaation johtotapaan ja vapaaehtoistyöntekijöiden suoriutumiseen.

## 4.2 Tutkielman aineiston keruu ja kohteiden valinta

Koska vapaaehtoistyötä tutkiessani, esiin nousi mielenkiintoisia seikkoja lähinnä vapaaehtoistyön organisoinnin sekä johtamisen puolesta, jouduin rajaamaan aineiston hankintaa jonkin verran. Tämä tarkoittaa sitä, että koska vapaaehtois kentällä toimii useita toimijoita ja sitä ympäröiviä ilmiöitä oli paljon, jouduin tutkielmaa suunnitellessa rajaamaan haastateltavien määrää. Tarkoitukseni oli kuitenkin saada havainnointikenttään mahdollisimman monta erilaista vapaaehtoisorganisaatioita tai toimialaa, jotka voisivat antaa tulkinnoillaan selkeän kuvan vapaaehtoistyön johtajien rooleista tehtävissään. Yhteistyökumppaneiden kautta lähetettyihin pyyntöihin vastasi ihmisiä urheiluseuroista, valtakunnallisista hyväntekeväisyys- sekä avustustyötä tekevistä yhdistyksistä. Haastateltaviksi valikoitui lopulta yksi henkilö urheiluseurasta, kolme henkilöä valtakunnallisesta sotaveteraanien hyväksi toimivasta yhdistyksestä ja kolme henkilöä kansainvälisestä avustusyhdystyksestä, jotka toimivat yhdistyksen sisällä eri tehtävissä. Eli yhteensä haastateltavia oli kaikkiaan seitsemän. Urheiluseuran edustaja valikoitui haastateltavien joukkoon siksi, että urheiluseuran johdossa toimii henkilöitä usealla tasolla, vapaaehtoistyöntekijöitä toimii kentällä keskijohdon tehtävissä, toiminta vaatii rahaa ja yhteiskunnallista tukea sekä urheilussa kilpailullisuus voi vaikuttaa johtamisen ilmiöihin.

Sotaveteraanien hyväksi toimivien henkilöiden valikoituminen tutkielman kohteeksi selittyi taas edelliseen verrattuna miltei päinvastaisista syistä. Yhdistyksen kohderyhmä on pieni ja edelleen nopeasti pienentyvä (Veteraanivastuu Ry 2019). Samalla vapaaehtoistyöntekijät saattavat olla itsekin iäkkäitä. Tässä viitataan haastatteluissa saatuun tietoon, jossa haastatellut vapaaehtoistyöntekijät ilmoittivat tekevänsä työtään lähimmäisen kokemusten vuoksi. Avustusyhdistyksen jäsenet valittiin tutkielmaan taas pitkälti heidän vaihtelevan vapaaehtoistyönkuvan sekä kansainvälisen työnantajan vuoksi, vaikkakin vapaaehtoistoimijoiden työ keskittyi enemmän paikallisiin toimiin. Näistä kolmesta haastatellusta yksi toimi henkilökohtaisten tukipalveluiden tuottajana, yksi sairaanhuollon tukena ja myöskin samalla henkilökohtaisten tukipalveluiden tuottajana silloin kun haastatellun omat sairaudet antoivat aikatauluineen periksi. Yksi vapaaehtoinen toimii vanhustenhuollon tukena oman työnsä ohessa. Alun perin valinta osui yhdistykseen itseensä, koska yhteistyökumppani avasi tapaamisessamme yhdistyksen toimintaa sen laajuuksineen, jolloin yhdistyksen laaja toimenkuva vaikutti päätökseen valita haastateltavat henkilöt sen sisältä.

Haastattelut suoritettiin kevättalvella 2019. Haastattelutilaisuus kesti keskimääräisesti puolitoista tuntia haastattelua kohden silloin, kun haastateltavia oli vain yksi henkilö. Sotaveteraanien hyväksi toimivien henkilöiden haastattelu joka tehtiin ryhmähaastatteluna, jolloin haastattelu kesti hieman yli kaksi tuntia. Haastattelutapaaminen noudatti kaikissa tapauksissa pääsääntöisesti samaa kaavaa. Haastateltaville kerrottiin aluksi haastattelun kulku ja pääperiaatteet, joihin kuului esimerkiksi anonymiteetin lisäksi haastateltavan vapaus kertoa näkemyksistään rauhassa ilman ulkoisia häiriöitä. Haastattelun aikana ja sen aiheen myötävaikutuksesta tosin haastattelun kulku muuttui hieman aiheesta ja ilmiöistä riippuen tunteelliseksi vapaaehtoistyöntekijän puolesta. Paikoin taas haastateltavien oli vaikea ymmärtää kysyttyä asiaa, jolloin haastattelijan oli pakko hieman selventää kysymystä. Kysymyksien asiasisältö oli kuitenkin kaikille sama. Alukysymysten jälkeen, missä selvitettiin vapaaehtoistyöntekijän historiaa tehtävissään, pyrittiin syventämään haastateltavalle asetettuja kysymyksiä koskemaan hänen organisaationsa lähijohdon kokoa ja rakennetta. Seuraavassa kysymyssarjassa haettiin haastateltavan näkemystä johtajansa toimista ja rooleista, missä lähijohtaja toimii organisaatiossa. Lopuksi asetettujen

kysymysten tehtävä oli uudelleen määrittää johtajille tyypillisiä piirteitä heidän toimisaan. Tämän tarkoitus oli tuoda esiin johtajien rooleihin liittyviä toimia tai menetelmiä, joilla voitaisiin vahvistaa roolille olennaiset ilmiöt. Viimeinen kysymys, mikä koski juuri edellisen kaltaisten roolien ja toimien yhdistämistä johtajuusrooleihin haastateltujen mie-  
lissä, osoittautui kahdelle haastatellulle vaikeaksi vastata. Useimmat miettivät asiaa kauan. Haastatelluista kolme osasi kuitenkin suoralta kädeltä vastata ja yhdistää mainitsemiensa johtajien piirteet tiettyihin rooleihin ja niiden piirteisiin. Haastattelut suoritettiin haastatelluille suotoisissa olosuhteissa heille tutussa ympäristössä ilman häiriötekijöitä, joilla olisi voinut olla vaikutusta haastattelun lopputulokseen tai laatuun.

Haastattelun yhteydessä haastatelluille osoitettiin materiaalia, jossa oli kuvattu Mintzbergin johtajuusrooliteorian mukaiset roolit kolmen pääryhmän mukaisesti. Haastateltuja pyydettiin osoittamaan sattumanvaraisessa järjestyksessä olleista roolimalleista kolme roolia, jotka kuvaavat heidän lähiesimiestään sekä hänen toimintaansa parhaiten. Roolimalleihin kuvaaviin teksteihin tai muuhun haastattelumateriaaliin haastatellut eivät voineet tutustua ennalta. Tällä pyrittiin ehkäisemään mahdollinen johdatteleva vaikutus tutkimustuloksiin. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavan luvalla ja litteroitiin peruslitterointimenetelmällä kaupallisessa yrityksessä Helsingissä. Kysymyslomake joka toimi haastattelun runkona tiedonkeruussa, on esitetty työn lopussa liitteessä 1. Alla olevassa taulukossa on esitetty haastateltujen vapaaehtoistyön kohde sekä haastattelun kesto päivämäärineen.

**Taulukko 1.** Haastatteluajankohdat, haastattelujen kesto sekä vapaaehtoistyön kohde.

Haastateltava	Pvm.	Haastattelun kesto	Haastattelun vapaaehtoistyön kohde
1,2 ja 3.	2.3.2019	124 min	Sotaveteraanit
4	14.3.2019	86 min.	Urheiluseura
5	10.4.2019	92 min.	Ystävätoiminta
6	24.4.2019	115 min.	Ystävätoiminta
7	26.4.2019	88 min.	Ystävätoiminta

Tutkielman alussa kysyessäni haastattelulupaa organisaatioiden esimiehiltä, koin tarpeelliseksi taata haastatelluille, sekä heidän työnantajilleen anonymiteetin. Tällä pystyin takaamaan ainakin haastatelluille tilanteen, jonka turvin heidän oli helppo puhua vaikeistakin sekä arkaluonteisistakin asioista täysin vapaasti. Sukupuolijakauma tutkielman haastatteluissa jakaantui siten, että kaksi haastatelluista oli miehiä ja viisi oli naisia. Iältään haastatellut edustivat ikäluokkaa yli neljäkymmentä vuotiaasta noin hieman yli kuudenkymmenen ikävuoden paikkeille. Kaikki haastatelluista asuivat Pohjanmaan alueella, mutta eri maakunnissa.

### 4.3 Tutkielman luotettavuuden arviointi

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta mitataan validiteetin sekä reliabiliteetin käsitteiden avulla. Mikäli tutkimus on validi, se tarkoittaa, että tutkimuksessa on keskitytty tutkimaan sitä, mitä on alun perin tarkoitettu. Reliabiliteetti taas mittaa tutkimustulosten luotettavuutta toistettavuuden avulla (Hirsjärvi ym. 2009: 231.) Toisin sanottuna onko tutkimus pätevä vai ei tutkimuksen perusteellisuuden tai sen tulosten tulkintojen sekä päätelmien näkökulmasta. Tutkimuksen tekijä voi tehdä virheellisiä tulkintoja näkemällä suhteita ja periaatteita virheellisesti tai esittämällä virheellisiä kysymyksiä (Saaranen–Kauppinen & Puusniekka 2009.) Tutkimusta voidaan pitää reliaabelina, jos samaan tutkimustulokseen päästään käyttämällä eri tutkijaa tai tutkittavat antavat saman tuloksen eri tutkimuskerroilla. Reliabiliteetti nousee esiin tutkimustavoissa, joissa tutkija pyrkii käsittelemään saamaansa informaatiota suodattamatta sitä oman luodun viitekehyksen läpi. Reliabiliteettia voi heikentää tilanteet, joissa haastateltava esittää vastauksia, joita häneltä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa odotetaan antavan haastattelutilanteiden mukaan (Hirsjärvi ym. 2009: 135-136.) Haastattelutilanteissa pyrin kysymään kysymykset siten, että haastateltava ei joudu johdateltavaksi vastaustensa suhteen. Samoin kuten edellä mainitsin, haastattelutilanteet pyrittiin rakentamaan neutraaleiksi olosuhteiden puolesta, eikä minulla ollut haastattelijana minkäänlaista roolia heidän organisaatiossaan tai sen sidosryhmissä. En myöskään tuntenut ennalta ketään haastateltavaa tai heidän esimiestään.



Laadullisen tutkimuksen reliabiliteetin arvioinnissa on kolme pääkohtaa Kirk ja Millerin mukaan (Kirk & Miller 1986: 41–42). Ensimmäinen on tutkimuksessa käytetyn erityisen metodin arviointi (quixotic reliability), missä olosuhteissa käytetty tietty metodi on johdonmukainen ja luotettava tutkimustulosten keräämiseen. Tutkielmassani olen pyrkinyt tiedonkeräämisessä käyttämään metodia, jolla sain haastateltavilta tiedon heidän esittämällään tavalla sekä vapaasti esittämällä haluamansa seikat. Toinen on ajallinen reliabiliteetti (diachronic reliability). Tällä tarkoitetaan tutkimuksen havaintojen tai mittaustulosten pysyvyyttä riippumatta sen ajankohdista. Ongelman tässä muodostaa laadullisen tutkimuksen luonne, missä tuskin koskaan ollaan tekemisissä täysin muuttumattomien tekijöiden kanssa. Tutkimuksessani havainnointien kohteena olleet tekijät kokevat luonnollisesti myös muutoksia ajan kuluessa. Toisaalta esimerkiksi urheilun säännöt sekä järjestelmä ovat pitkälti muuttumattomia. Samoin haastattelemani vapaaehtoistyötä ystävyystoimintana tekevät työskentelevät alalla, jossa asiakaspiiri on osaltaan muuttumaton, mutta heidän mukaan kasvava lukumäärältään.

Sotaveteraanien kohdalla haastateltavat kertoivat myös toiminnan olevan vuodesta toiseen miltei samanlaista, mutta asiakaspiiri on pienenevä. Kolmantena tekijänä on johdonmukaisuus tuloksissa (synchronic reliability). Johdonmukaiset tulokset tulisi saada aikaan eri välineillä. Ongelman muodostavat toisistaan poikkeavat tulokset, jolloin tutkija joutuu miettimään sitä, miten samasta ilmiöstä saadut tulokset voivat poiketa toisistaan ja kuinka paljon. Merkittävänä tekijänä tutkimusten luotettavuuteen on myös sen läpinäkyvyys. Tämä tarkoittaa tutkimusaineiston käyttämistä avoimin menetelmin tulosten pääättelemiseen, eli miten tutkija tulkitsee keräämäänsä aineistoa sekä miten tutkimuksen eteneminen ja toteutus on selitetty (Kirk ym. 1986: 41–42; Saaranen–Kauppinen ym. 2009.)

Tutkimuksessani pyrin tuomaan esiin tutkimustulokseni mahdollisimman selkeästi sellaisenaan, kuin haastateltavat ovat ne esittäneet. Samoin tulosten pohdinnassa, tarkoitukseni on heijastaa haastateltujen näkemyksiä avoimesti Mintzbergin malleihin heidän omien näkemystensä mukaan. Haastattelutilanteissa esitetyt kysymykset käsittelivät Mintzbergin kymmenen roolimallin mukaisia toimia, joita johtajat käyttävät työssään päivittäin.

Samoin haastateltuja pyydettiin nimeämään joitain konkreettisia toimia ja tapoja, joita heidän esimiehensä noudattavat roolissaan.

Yhtenä merkittävänä kysymyksenä tutkimuksen arvioinnissa on aineiston saturaatio, eli aineiston kylläntyneisyys. Aineiston kylläntyneisyydellä tarkoitetaan tilannetta, jossa aineiston keruussa ei tapahdu enää uusien asioiden havainnointia, vaan kerätyn aineiston materiaali alkaa toistaa itseään. Toisin sanottuna esimerkiksi haastateltavat eivät kerro enää mitään uutta merkittävää tietoa, mikä toisi uutta tietoa tutkimusongelman selvittämiseen. Perusajatuksena on, että tutkimuskohteesta saadaan tietyllä määrällä tutkimusta aineisto, joka tuottaa tarpeellisen määrän tietoa tutkittavasta kohteesta. Aineiston katsotaan olevan riittävää, kun kerätyssä tiedossa alkaa toistua samat asiat tai vastaukset (Hirsjärvi ym. 2009: 182; Tuomi & Sarajärvi 2009: 87.)

Suorittaessani tiedonkeruuta haastattelujen muodossa, huomasin nopeasti samojen ilmiöiden sekä vastausten toistuvan aineistossa. Jossakin tapauksessa voisi ajatella haastatelluissani esiintyneen ryhmädynamiikan tai eräänlaisen ”joukkoontumisen” aiheuttamaa mielipiteiden yhteyttä, mutta haastattelun etenemisen yhteydessä syventävät kysymykset toivat esiin seikkoja, jotka puoltavat saturaatioilmiötä. Samaan tapaan kuin yksittäin tehty urheiluseuran eteen vapaaehtoistyötä tehnyt haastateltava, myös ystäväpalvelun kuin sotaveteraanienkin puolesta vapaaehtoistyötä tehneet puhuivat hyvin samoista asioista ja ilmiöistä vapaaehtoistyön johtamisessa.

Vaikka periaatteellinen vapaaehtoistyö oli saanut alkunsa hyvin samanlaisista lähtökohdista eri vapaaehtoistyöaloilla, on esimerkiksi keskijohdosta, lähiesimiestyöstä ja ylemmästä johdosta haastateltavien kautta saadut tiedot hyvin samankaltaisia. Edellä mainittujen seikkojen perusteella voi olettaa, että tutkimukseen valittujen vapaaehtoistyöalojen sekä niistä valittujen haastateltavien valinta on riittävän hyvin onnistunut. Suurempien poikkeavuuksien tavoittelemiseksi, olisi vapaaehtoistyöalojen ja haastateltavien määrää pitänyt kasvattaa. Tällöin vaarana olisi aineiston validiteetin epävarmuus ja tutkittavan ilmiön hajaantuminen sekä kasvaminen liiaksi. Tämänkin kvalitatiivinen tutkielma on vain

yhdenlainen tutkimus aiheesta, eikä siihen voi luottaa täysin. Toisin sanottuna se ei tuota objektiivista absoluuttista tietoa. Eri tutkijoiden tutkimustulokset voivat kuitenkin antaa aihetta johtopäätöksiin, mutta kulloinkin tehtyjen tutkimusten tulokset ovat aina kulloiseenkin aikaan ja paikkaan sidottuja, eli kontekstuaalisia. Useat samansuuntaiset tulokset kasvattavat tutkimustulosten informaatioarvoa sekä luotettavuutta. (Saaranen–Kauppinen ym. 2009.)

#### 4.4 Tutkielman eettiset kysymykset

Tutkielman eettisiä kysymyksiä herää lähinnä tutkimuksen kohteena olleiden organisaatioiden sekä niissä työskentelevien henkilöiden kohtaamisen, tutkijan sidosten tutkittavien organisaatioiden sekä tutkimusluvan kanssa (Hirsjärvi ym. 2009: 25–28) Henkilöiden ja organisaatioiden nimet on tutkielmassa esitetty lyhenteinä anonymiteetin takaamiseksi. Tällöin tutkielman julkaisu ei tuota eettistä ongelmaa siitä huolimatta, että organisaation voi jollain tasolla tunnistaa sen kuvauksen perusteella. Vaikka organisaatio voi olla pääteltävissä yleisellä tasolla, ei sen yksikköä tai suoranaista sijaintia voi kuitenkaan päätellä kovin tarkasti henkilöistä puhumattakaan. Organisaatiot toimivat myös avoimesti ja viestivät julkisesti valtakunnallisissa viestimissä sekä internetsivuillaan. Tutkielman tekijällä ei ole tutkielmansa lisäksi muuta yhteyttä tutkimiinsa organisaatioihin, eikä tunne tutkielmassa haastateltuja henkilöitä entuudestaan pitemmältä ajanjaksolta. Tutkielmassa mahdollisesti mainitut yhteyshenkilöt ovat tulleet tutkielman tekijälle tutuksi vasta tutkimusaineiston etsinnän yhteydessä.

## 5. TUTKIELMAN TULOKSIA

Tässä luvussa kuvaan tutkimieni organisaatioiden luonnetta ja tehtäviä haastatteluissa saamani informaation kautta. Käsittelen myös haastateltujen vapaaehtoistyöntekijöiden tehtäviä ja heidän näkemyksiään lähijohdon rooleista vapaaehtoistyön johtamisessa. Tutkinnan kohteena on myös organisaatioissa ilmenevät johtamismuodot ja niiden ilmiöt, jotka välittyvät vapaaehtoistyöntekijöiden toimiin. Toisin sanottuna tutkin, minkälaista johtamista organisaatioissa ilmenee ja miten johtajat toimivat, sekä minkälaisia konkreettisia toimintamalleja tai tapoja johtajat harjoittavat työssään. Tulkitsen haastatteluiden tuloksia, sekä pyrin tuomaan esiin niissä esiintyviä toistuvia piirteitä. Toistuvuuden avulla saadaan tutkimustuloksista luotettavuutta siinä esiintyville ilmiöille. Tulkinnalla tarkoitetaan sitä, että tutkija pohtii analyysistä saamiensa tuloksia sekä muodostaa niiden avulla johtopäätöksiä. Tulkinta on hyvin monisäikeistä ja samasta aineistosta voidaan luoda useitakin eri tulkintoja.

### 5.1 Vapaaehtoistyötä sotaveteraanien hyväksi

Sotaveteraanien hyväksi toimivien henkilöiden haastattelussa, vapaaehtoistyön aloittamisen perusteiksi vapaaehtoistyöntekijöillä nousivat lähimmäisten kokemukset sodasta sekä suoranaiset rintamapalvelut.

*”Ja syy, miksi olen tehnyt, niin on varmaan suurin syy ollu se, että molemmat vanhemmat oli veteraaneja, äidillä oli myös rintamatunnus ja sitten yleensäkin kunnioitus veteraaneja kohtaan”*

Tämä luo haastatelluille näkökulmaa sotaveteraanien elämästä sodan jälkeisessä, niin sanotussa jälleenrakentamisen ajasta aina nykyhetkeen saakka. Haastatellut ilmoittivat työskennelleensä vapaaehtoistyön parissa useita vuosia vaihtelevissa tehtävissä ja vapaaehtoistyössä kaikkiaan noin kymmenen vuoden ajan. Sotaveteraanityön haastatellut näkivät myös sukupolvikysymyksenä, missä sotaveteraanien kokemukset olivat läsnä myös

heidän elämässään. Tämä toimi voimakkaana kannustimena haastatelluiden keskuudessa aloittaa vapaaehtoistyö kyseisellä alueella. Kyseiset vapaaehtoistyöntekijät olivat osittain tietoisia organisaationsa koosta ja rakenteesta. Voidaan olettaa, että tässä kyseisessä tapauksessa tietoisuutta vuosien saatossa on mahdollisesti lisännyt haastateltujen maantieteellinen läheisyys toisiinsa, paikallisorganisaation koko sekä tavoitettavuus. Huolimatta tietoisuudesta organisaatiota kohtaan, haastatelluista kaksi ei tuntenut olevansa kuitenkaan yhteydessä organisaation johtoon, eivätkä osanneet kuvailla tarkasti johto-organisaation kokoa tai rakennetta.

*”Että mä en koe organisaatiota muuten, koska mä en oo ollu näitten muitten kanssa tekemisessä sillä tavalla, näitten tämän johtoportaan tai hallituksen puheenjohtajan kanssa oikeesti”*

Yksi haastatelluista jopa ilmoitti, että yhteydenpidosta ei hänen mielestään olisi ollut vaikutusta hänen suorittamaan vapaaehtoistyöhön. Kolmas haastatelluista ilmoitti olleensa hieman tiiviimmässä yhteistyössä lähijohtonsa kanssa, sekä osallistuneen useammin toimintaan myös valtakunnallisella tasolla. Hän ilmoitti myös saaneensa ohjeistusta ja ideoita vapaaehtoistyönsä suorittamiseen suoraan ylemmältä johdolta, eli hierarkiassa ohi paikallisjohdon. Ideat liittyivät lähinnä vapaaehtoistyön kohteena olevien henkilöiden auttamiseen ja virkistystoimintaan. Tämä kertoo siitä, että paikallisjohdon edustaja on enemmän keulakuvan ja puhemiehen roolissa, missä ongelman ratkaisu ja resurssien jakajan roolit ovat vähemmän esillä (Mintzberg 1973: 60—62, 75—77, 81—87, 86—88.) Kyseinen haastateltu paljasti toimintamallin heidän välillään toimineen luonteenomaisesta, mikä kertoo taas henkilökemian ja ryhmädynamiikan muovanneen toiminnan kyseiselle tasolle.

*”Joo tai se jotenki koettiin kai luontevaks, en mä tiedä. Ehkä sekin ja sitten mä tunsin henkilökohtasesti”*

Aktiivisin johdon kanssa yhteyttä pitänyt haastateltava mainitsi heidän välilleen muodostuneen toimintamallin erittäin hyväksi. Tämä kuvastaa mielestäni myös tyytyväisyyttä

vastuun ja vapauden tasapainoon kyseisessä vapaaehtoistyössä, tämän tapauksen kohdalla. Kaksi muuta haastateltua ilmoittivat kyllä osallistuneensa myös valtakunnallisiin tapahtumiin ja tilaisuuksiin joskus aikaisemmin, mutta ei aktiivisesti. Tutkielman tulosten mukaan, lähijohdon tuntemus keskittyi lähinnä paikallisen sihteerin ja rahastonhoitajan kanssa käytyyn yhteydenpitoon. Tämä selittyy todennäköisesti sillä, että vapaaehtoistyöntekijät itsenäisestikin toimiessaan joutuvat tai saavat olla yhteydessä sihteerin sekä rahastonhoitajaan tapahtumien järjestämisessä liittyvien juridisten ja kustannuksellisten seikkojen vuoksi. Tutkielman tuloksista nousee esiin myös kyseisten haastateltujen itsenäinen ote vapaaehtoistyöhönsä.

*”Tää ei muuten toimisi alkuunkaan, jos ei olisi sillä tavalla itseohjautuva ja osaisi ryhtyä, mennä ja tehdä”*

Erityisesti se tuli mainituksi vastauksissa liittyen toiminnan rahoituksessa ja yhteydenpidossa liiton sihteerin sekä rahastonhoitajaan. Yksi haastatelluista erityisesti mainitsi, että hänen mielestään kaikki suunniteltu toiminta ei ole millään muotoa mahdollista ilman itseohjautuvuutta sekä itsenäistä otetta vapaaehtoistyöhön. Haastateltujen mielestä itseohjautuvuus ja toiminnan mahdollistaminen ylipäätensä, olivat erityisesti esillä varainkeruussa sotaveteraanien hyväksi. Haastatellut kertoivat varainkeruulla paikallisilta yrityksiltä sekä yhteisöiltä, mahdollistaneen esimerkiksi julkisen terveydenhuollon ulkopuoliset hoidot, joulujuhlat, virkistymistapahtumat ja vastaavat tilaisuudet.

Kaikki haastatellut ilmoittivat saavansa opastusta ja tietoa esimiehiltään kysyttäessä, ainakin ennen organisaatiossa tapahtuneita muutoksia. Organisaation muuttuessa ja uusien henkilöiden tullessa toimintaan mukaan edellisten tilalle, haastatellut ilmoittivat tilanteen hieman muuttuneen. Organisaation lähijohdon tavoitettavuus heikkeni ja vapaaehtoistyönsä lopettaneet ovat saaneet yhteydenottoja, joissa on kyselty organisaation toiminnasta. Organisaation muutoksessa toimintaan mukaan tulleiden henkilöiden roolin voi haastateltujen mukaan katsoa siirtyneen vielä enemmän keulakuvan roolia kohti, jossa toiminnan kenttätyötä konkreettisesti auttavat toiminnot ovat haastateltavien mukaan mil-

tei loppuneen. Näihin lukeutuvat haastattelutulosten mukaan esimerkiksi näkyvyys toimintakentällä. Tätä puoltaa myös yhden haastatellun maininta avun ja tiedon vaikeasta saannista, joka vaatii voimakasta painostusta onnistuakseen. Tämä seikka on ristiriidassa keulakuvan roolin kanssa, missä vuorovaikutuksen tulisi olla kantava voima vapaaehtoisuuden kentän ja johdon välillä.

Haastatellut kertovat uuden organisaation johdon olevan aktiivinen tilaisuuksissa, joissa edustaminen oli heille mahdollista. Kaikki haastatellut eivät osanneet mainita mitään erityisiä syitä, joiden perusteella henkilöt ovat omaksuneet roolinsa organisaation sisällä. Heillä ei myöskään ollut tietoa näiden henkilöiden erityispiirteistä, jotka olisivat puoltaneet kyseistä toimintamallia tai joitain muita erityisiä tehtäviä organisaation sisällä tai sen sidosryhmissä. Kolmas haastateltava kyllä mainitsee organisaation puheenjohtajan olevan tunnettu henkilö yritysmaailmasta, minkä hän arvelee puoltaneen hänen valintaa tehtävänsä vapaaehtoisorganisaation johtoon. Mielipide osaltaan vahvistaa nykyisen puheenjohtajan roolikäsitystä pelkästään organisaation keulakuvana esiintymistä.

*”nykyinen puheenjohtaja on näkyvä hahmo yrityselämästä”*

Haastatellut kertoivat havainneensa hyvin vähän konkreettisia johtamisen ilmiöitä tai tekoja vapaaehtoistyön ohjaamisessa sekä johtamisessa. Silmiinpistävimmäksi he mainitsevat kuitenkin selkeiden organisatoristen tehtävien unohtamisen ja delegoinnin kentällä vapaaehtoistyötä tekevien henkilöiden tehtäväksi siitä huolimatta, että heidän mukaansa organisaatiossa on erityisiä palkattuja resursseja näiden tehtävien suorittamiseksi. Kun haastattelutilaisuudessa esitettiin kysymys lähiesimiesten toimintatapojen ja roolien liittymisestä toisiinsa, oli haastattelussa hetken pieni hiljaisuus. Kysymyksen selkeyttämisen jälkeen, haastatellut yhdistivät aikaisemman lähiesimiehen helpon lähestyttävyyden ja aktiivisuuden sekä näkyvyyden kentällä toisiinsa.

*”Edellinen toiminnanjohtaja kun oli, niin he kyllä ties. Jokainen ties, kuka on piirin toiminnanjohtaja”*

Samoin uuden organisaatiojohdon näkymättömyyden ja tuntemattomuuden yhteys vapaaehtoistyöorganisaation autettavien keskuudessa oli haastateltujen mielestä selkeä. Haastatellut kuvasivat aikaisempaa esimiestään Mintzbergin roolimallien perusteella tiedonlevittäjäksi, resurssien jakajaksi ja yhteydenpitäjäksi. Kyseinen johtaja omaa tällöin piirteitä jokaisesta Mintzbergin johtajuusroolikategoriasta. Toisaalta nykyisen esimiehen rooleja he kuvasivat myös johtajaksi ja keulakuvaksi, mikä omaa vähemmän piirteitä tietojenkäsittelyrooleista ja päätöksentekorooleista. Haastateltavien käsitys keulakuvan roolista sopii yhteen Mintzbergin roolimallissa siten, että keulakuva hoitaa edustustehtäviä organisaatiosta ulospäin. Johtajan roolikäsitteessä organisaation sisällä, ei tosin tapahdu tutkielman mukaan työolosuhteiden varmistamista organisaation tarkkailun perusteella. Haastatteluaineiston perusteella aiheesta saa kuvan, jossa vapaaehtoistyöntekijät kokevat nykyisen organisaationsa johdon etäiseksi. Samoin tutkielman haastattelumateriaali antaa ymmärtää, että johtajan roolin toimet vuorovaikutuksen kehittäjänä, eivät ole suuresti esillä organisaation sisäpuolella, eikä haastatelluilla ollut tarkkaa kuvaa johtajan yhteydenpidosta organisaation ulkopuolelle.

*”Mul on vaa semmonen tuntu, että ne vaan tekee sitä työtänsä siellä.  
Istuvat siellä omassa pöksässään, konttorissaan”*

Tämä pätee niin tavoitettavuuteen ja tekoihin vapaaehtoistyön kentällä. Materiaali kertoo myös vapaaehtoistyöntekijöiden tekevän työtään hyvin itsenäisesti käyttäen luovuuttaan ja kontaktejaan toiminnan mahdollistamiseksi. Vapaaehtoistyön motiivina toimi tässä tapauksessa vahvasti omien läheisten kokemukset kriisiajan eri tehtävissä. Motiivi ja luovuus voivat mahdollistaa esimiesten toimimisen pelkästään puhemiehen tai keulakuvan roolissa, jolloin vastuu kentän toiminnoista painottuu yhä enemmän siellä työtään tekevien vapaaehtoistyöntekijöiden vastuulle. Tämä tapahtuu myös niissä toiminnoissa, joissa päävastuun tulisi erityisesti olla sen johdolla. Esimerkkinä voidaan pitää pienimuotoisten tilaisuuksien rahoitusta ja muita järjestelyjä, joissa juridiikka vaatii johtajan suostumusta. Haastattelu kertoo myös alati hupenevista käyttövaroista, joka johtaa edellä mainittuun tilanteeseen.



Materiaalista nousi esiin myös vuosi vuodelta autettavien lukumäärän vääjäämätön väheneminen, sen vaikutusta voisi myös käsitellä jatkotutkimusaiheissa. Vapaaehtoistyössä autettavien väheneminen kertoo heidän ikääntymisestään. Samoin ikääntyvät vapaaehtoistyöntekijät. Ikääntymisen myötä organisaatio muuttuu ja vaihtuu. Samalla saattavat vaihtua asenteet ja näkemykset hyvästä johtamisesta. Haastatellut kertovat aikaisemman lähijohdon olleen läheisempi sekä toiminnallisesti aktiivisempi. Tämä voi johtua tosin myös henkilöiden ominaispiirteistä, eikä ole välttämättä pelkkä sukupolvikysymys. Näkemyksiin saattavat vaikuttaa myös etäisyys itse organisaation työn sisällöstä ja luonteesta, henkilöiden omien luonteenpiirteiden lisäksi. Nykyisen sukupolven johtajat ja työntekijät ovat kauempana autettavien kokemuksista, jotka saattavat olla vielä konkreettisia asioita nykyisille vapaaehtoistyöntekijöille.

## 5.2 Vapaaehtoistyötä urheiluseurassa

Urheiluseuran toiminnan hyväksi noin 45–vuotias vapaaehtoistyötä tehnyt haastateltava, on lähtenyt vapaaehtoistyöhön hyvin samoista lähtökohdista kuin aikaisemmassa materiaalissa esiintyneet haastateltavat. Kyseessä on lähimmäisen tarpeesta syntynyt auttamisen tarve, jolle ei ole julkiselta sektorilta suoranaista palvelua saatavilla. Kyseessä olevan urheiluseuran varat eivät todennäköisesti myöskään riitä henkilöiden palkkaamiseen kaikkia tarvittavia toimintoja varten, jolloin osa esimerkiksi valmennustyöstä suoritetaan vapaaehtoisvoimin. Haastateltava on työskennellyt vapaaehtoistyössä urheiluseuran hyväksi noin kymmenen vuotta. Hänet oli aikoinaan kutsuttu valmentajaksi nuorempien junioreiden valmentajaksi, mistä vapaaehtoistyö on edelleen kehittynyt ja laajentunut eri tehtäviin urheiluseuran hyväksi.

*”mutta sitten menin tosiaan tohon juniori H:n juniori valmentajaks  
pyydettiin siihen F-junnu joukkueeseen sillan”*

Haastateltu ilmoitti toimineensa myös huoltajana jonkin aikaa ennen valmennustehtäviin kutsumista. Tehtäviin on kuulunut myös perinteiset varainhankintatyöt sekä niin sanotut

talkoot seuran asioiden ja jopa infrastruktuurin parantamiseksi. Kyseessä on toisen- ja kolmannen sektorin välisen työnjaon ilmentymä, joka nousee todennäköisesti esiin juuri yhteiskunnan varojen jakaantumisen vuoksi. Haastateltu tunsi organisaatiostaan valmennuspäällikön, joka voidaan käsittää tässä tilanteessa haastatellun lähiesimieheksi. Haastatellulla oli käsitys organisaation, sen johdon sekä koko lajin rakenteesta, mutta ylempi johto oli kohtalaisen tuntematon. Haastatellun tuntemus urheiluseuran rakenteesta johtoportaineen johtuu perheen harrastuksista, jotka liittyvät läheisesti haastatellun vapaaehtoistyökenttään.

*”siinähan käytännössä siinä seurassa valmennuspäällikkö johti sitä valmennustoimintaa ja sitten myös sitä kiekkokoulua johti valmennuspäällikkö”*

Haastateltu kertoi haastattelutilaisuudessa, että valmennuspäällikön johtaessa periaatteessa koko valmennustoimintaa, oli valmennuksen toteuttaminen hyvin joustavaa ja omatoimista. Tämä tarkoittaa valmentajille vapautta toimia parhaan näkemyksensä mukaan, mitä oli valmennuspäällikön kanssa sovittu. Haastateltu ilmoitti vastauksissaan myös sen, että selkeitä ilmoitettuja arvoja tai suuntaviivoja valmennuksessa ei ollut. Suuntaviivoiksi voi olettaa tällöin urheilujoukkueelle ja urheiluseuralle sen olennaisten tulosten sekä tavoitteiden, eli otteluissa voittamisen. Haastattelun tuloksissa tuli myös ilmi, että vapaaehtoistyöntekijän suorittaessaan valmennustöitä, alkoi jääkiekkoliitolta ilmestyä informaatioita valmennuksen suoritteista, tavoitteista sekä valmennuksen painopisteistä urheiluseuran toiminnassa.

*”...no liitolta tuli semmosia isoja linjoja”*

Eräänä Jääkiekkoliitolta tulleet ohjeena haastateltu mainitsee termin ”Meidän peli”, joka eräänlaisena ohjenuorana esiteltiin valmennuksen työkaluksi. Tuntemansa lähijohdon tehtäviksi, haastateltu ilmoitti kausisuunnittelujen valmisteleminen sekä niiden hyväksyminen. Pelaajavalintojen ollessa kyseessä, oli valmennuspäällikkö myös osana pää-

töksentekoprosessia. Lähijohdon toimenkuvaan kuului myös valmennustoiminnan kehittäminen sekä sarjatasoista päättäminen. Kysymykseen, jossa haastatellulta kysyttiin esimiehen erityispiirteistä tai konkreettisista toimista vapaaehtoisorganisaation johtamiseen, haastateltu vastasi esimiehellä olleen mielestään stereotyyppinen valta-asemaa korostava käyttäytymistapa, jolla hän pyrki kiinnittämään itseensä alaisten ja valmennettavien huomion eri tilaisuuksissa.

*”Joo no tota hän myös valmensi jälle, niin otti yleensä tämmösen haara-asennon ja nojas mailaan ennen, kun alko puhumaan”*

*”No mä ajattelin, että viestittää sitä, että nyt tulee painavaa asiaa nyt kaikki kuuntelee”*

Tämä viittaa keulakuvan ja johtajan roolissa esiintymiseen, mutta toisaalta roolissa esiintyy myös tiedonlevittäjän roolia. Jääkiekkoliitolta sekä ylemmältä johdolta vastaanotetun tiedon levittäminen valmentajille toteutuu roolissa selkeästi. Johtaja pyrkii edellä kuvatulla kehonkielellä todennäköisesti tukemaan asemaansa johtajan roolissa, missä valmennuspäällikkö esiintyy ylemmän johdon ja valmentajien välillä. Eräänä roolina voidaan tietenkin varauksin kuvitella resurssienjakajan rooli, mutta haastatellun vastaukset tuovat esiin esimiehen johdateltavan käyttäytymisen, mikä taas ei puolla vahvaa päätöksentekijänroolissa esiintymistä.

*”jos hänellä on vaikka kymmenen alaista, niin hän johti yhtä alaista tiettyyn suuntaan, että joku täällä samalta riviltä joku alanen pyrki vaikuttaa ajaakseen omiaan etujaan, niin se vaikutti sinne toisiin”*

Esimiehen roolien ja konkreettisten toimintatapojen välistä yhteyttä haastateltava kuvasi esimiehen käyttäytymisen ja vaikutettavuuden yhtälöllä. Toisin sanottuna ja vastausten mukaan esimies toteutti sillä hetkellä silloista näkemystään johtajan roolissa, kunnes toimintatapoihin vaikutettiin organisaation sisältä käsin uuteen suuntaan. Tämä tavallaan taistelee esimerkiksi häiriöiden käsittelijän roolia vastaan. Haastatellun mielestä esimies

omaksui leaderin, keulakuvan sekä yhteydenpitäjän roolit vapaaehtoistyöorganisaation johtamisessa. Esimies esiintyy tällöin vain ihmissuhderooleissa, olematta esillä tiedonkäsittelyrooleissa tai päätöksentekorooleissa. Johtajaa hän kuvaili epäpäteväksi manipuloidavissa olevaksi vakuuttavaksi esiintyjäksi, joka nimenomaan esiintymisellään pyrki haastatellun mielestä peittelemään epäpätevyytään.

*”mutta siinä, mikä mun mielestä näkyy, oli se, että asiantuntemuksen puute, että pyrittiin korvaamaan sillä ikään kuin vakuuttavalla esiintymisellä, että varmaan hänellä oli näkemystä jääkiekkona pelistä, mutta ei sitten toisaalta siitä juniorien organisaation toiminnasta eikä yksilön kehittämisestä fyysisestä eikä henkisestä niinkun sitä tietoa ei oo ollu”*

Urheiluseuran tapauksessa haastatellun vastauksen noudattelivat jokseenkin samaa kaavaa kuin edellisessä haastattelussa saadut vastaukset, mutta sillä erolla, että lähiesimiehen tavoitettavuus oli todennäköisesti parempi. Vapaaehtoistyöhön oli lähdetty läheisten tarpeiden ajamana ja vapaaehtoistoiminnan kuva oli laajentunut ajan kuluessa. Yhtäläisyyksiä löytyy myös toiminnan vapaudessa, vaikka periaatteellisesti toiminnan juridiset rajat sekä ohjeistuksien tulisi olla selkeät.

### 5.3 Vapaaehtoistyötä lähimmäisen hyväksi

Haastateltava henkilö on noin 55-vuotias ja työskentelee kansainvälisen organisaation Suomen yksikön alaisuudessa toimivassa toimipisteessä mikä järjestää vapaaehtoisvoimin yksinkertaisiin ja päivittäisiin arkirutiineihin aputoimintoja niitä tarvitseville. Yksikköön yhteyttä ottamalla voi kirjautua sen listoille apua tarvitseväksi, jolloin vapaaehtois-työntekijät suorittavat tehtäviä tarpeen ja osallistumisensa mukaan heidän hyväksi. Haastateltu henkilö on toiminut edellisten haastateltavien tavoin useita vuosia vapaaehtois-työssä. Hän itse ilmoittaa vapaaehtoistyövuosikseen noin kymmenen vuotta. Edellisistä poiketen, hän on käynyt vapaaehtoisille tarkoitetun koulutuksen, mikä pitää sisällään vapaaehtoistyön periaatteet ja toiminnan perusteisiin liittyviä seikkoja.

Haastateltu on ilmoittaututtuaan saanut toimia niin sanotussa lähimmäisen tukihenkilönä paikallisesti ja kulkenut ihmisten luona. Tehtävikseen hän ilmoittaa juttuseuran pitämisen, lääkärissä käyntien– sekä kauppa-asioissa avustamisen. Myös tämä haastateltu henkilö tuntee organisaatiostaan vain lähijohtajan, tuntematta organisaatiota tai sen tasoja tarkemmin. Kuvailu oli hyvin niukkasanaista. Hän tosin tiedostaa toimivansa kansainvälisen organisaation Suomen osastossa. Lähijohtoa haastateltu kertoo tapaavansa miltei päivittäin, mikä puhuu vapaaehtoistyöntekijän aktiivisuuden puolesta osallistumisessaan organisaation toimintaan.

Vapaaehtoistyöntekijä kertoo saavansa esimieheltään aikataulullista informaatiota, mikä kertoo esimiehen resurssien jakajan roolista vapaaehtoistyöntekijän johtamisessa. Esimiehensä muista tehtävistä haastateltu osaa sanoa vain pintapuolisesti, eikä tarkemmin tiedä johtajansa koko toimenkuvaa toimipisteellä toimivien muiden työntekijöiden opastuksen lisäksi. Haastateltavaa pyydettyä kuvaamaan esimiehensä erityispiirteitä tai toimintatapoja, hän ei osaa kuvailla mitään erityistä tapaa jolla johtaja toimii. Johtajansa luonteenpiirteitä haastateltu kuvailee rehdiksi, luotettavaksi ja oikeudenmukaiseksi. Haastateltava antaa johtajastaan läheisen ja humanin kuvan, jossa voidaan johtaja – alaisen suhteen raja olla häilyvä.

Haastattelutilanteesta välittyikin tunnelma, jossa vapaaehtoistyöntekijän ja johtajan välinen yhteys on haastatellun mukaan hyvin pelkistetty ja mutkaton. Haastateltavan kehonkieli ja suorat kommentit puhuvat johtajan ja vapaaehtoistyöntekijän hyvästä suhteesta. Rooleiksi haastateltava valitsee johtajalleen keulakuvan, tiedonlevittäjän sekä neuvottelijan roolit. Tällöin johtaja omaa haastatellun mukaan yhden roolin jokaisesta ryhmästä. Haastattelun erityispiirteenä oli juuri edellä mainittu työntekijän ja johtajan välinen suhde, jossa tuntui olevan sijaa humanille ajattelutavalle. Tämä tuli esiin esimerkiksi haastateltavan kommentissa vapaaehtoistyöntekijän aikatauluttamisessa ja siihen liittyvissä johtamistilanteissa.

*”No joskus ja sitten kun mä oon töistä päässy tai sovitaan, että mä voin tulla jos on mitäkin”*

Vapaaehtoistyöntekijä antoi työstään hyvin suppean kuvan, vapaaehtoistyö on kuitenkin toteutettavissa sellaisenaan usean avuntarvitsijan käyttöön. Tämä tarkoittaa selkeästi vain muutaman tyyppisen tehtävän suorittamista kyseisen vapaaehtoistyöntekijän voimin, mutta taas virtaviivaistaa vapaaehtoistyöntekijän johtamista. Haasteita haastattelutilanteessa olivat selkeästi kysymysten ymmärtäminen sekä haastatellun käsitys koko organisaation rakenteesta sekä johdosta. Haastatellun ulosanti oli hyvin niukkaa ja kysymyksiä jouduttiin joissakin tapauksissa toistamaan. Haastateltavalta saatiin kuitenkin haastattelutilaisuudessa olennaiset tiedot, jotka kertoivat vapaaehtoistyöntekijän roolista organisaatiossa sekä hänen näkemyksestään esimiehestään.

Suhteiden verkostosta kerättyjen tietojen levittäminen vapaaehtoistyöntekijöiden tietoon ovat tärkeässä asemassa. vapaaehtoistyöntekijän näkemys johtajansa roolista neuvottelijana liittyy todennäköisesti hänen käsitykseensä tiedonjakajana, minkä hän saattaa käsitellä neuvotteluna. Keskusteluita tiedonlevityksroolissa voidaan pitää myös neuvotteluina silloin, kun esimies tiedottaa menettelytavoista tai toimenpiteistä vapaaehtoistyötä suoritettaessa. Tiedonlevittäjän ja neuvottelijan roolien väliset rajat voidaan ajatella hyvin häilyviksi. Esimerkkinä roolin muutoksesta voidaan pitää aikaisemmin tiedonlevityksessä esiintyneiden ja vakiintuneiden toimintatapojen muutoksen, joka aiheuttaa hetkeksi neuvottelijan rooliin siirtymistä.

## 5.4 Terveysterveysten huollon vapaaehtoinen

Haastatteluun suostunut noin 60-vuotias vapaaehtoistyöntekijä toimii edellisen haastatellun vapaaehtoistyöntekijän tavoin yksityishenkilöiden tukena arkisissa tehtävissä. Hänen vapaaehtoistyönsä keskittyy enemmän ihmisten terveydenhuollollisten tehtävien avustamiseen, mutta hän kyllä mainitsee tehtävien onnistuvan myös pienissä kotitalouksissa avuntarvitsijoille. Haastateltu henkilö ei suorita työtään terveydenhuollon laitoksissa,

vaan auttaa kohdehenkilöitä käyttämään niiden palveluita. Henkilö tunnistaa organisaationsa olevan merkittävän suuri, mutta edelleen tuntee hyvin organisaatiostaan vain lähimmän esimiehen. Haastateltu kyllä tiedostaa ympärillään olevien muiden työntekijöiden olevan saman organisaation palveluksessa, mutta ei ole läheisessä kontaktissa kovin paljon heidän kanssa. Henkilö mainitsee eräässä kommentissaan tuntevansa, että johtoa ei tavallaan ole.

*”No kyllä mä niinkun osittain luulen tai aattelen näin et on, mut sano-  
taan et just niinkö mä en nää kans sillai et meillä ei ole johtoo, tietysti  
et heillä on pomo ja mä oon täällä, vaan me ollaan aika lähellä”*

Tämä kertoo myös osaltaan vapaaehtoistyöntekijän ja hänen johdon mutkattomasta suhteesta. Kyseinen vapaaehtoistyöntekijä on työskennellyt toimessaan merkittävän kauan. Hän kertoo aloittaneensa kirkon vapaaehtoistyössä yli 20 vuotta sitten, joista aktiivisiksi palvelusvuosiksi hän arvioi yli 15 vuotta. Nykyiselle organisaatiolle hän kertoo toimineensa samanaikaisesti noin 12–13 vuotta. Haastateltu myös kertoo vapaaehtoistyön alkaneen omien läheisten kokemuksista terveydenhuollon piirissä, mutta myös yhtä lailla omista terveydellisistä haasteista jotka ovat aiheutuneet tapaturman seurauksena. Voidaan sanoa, että kyseessä on eräänlaisen vertaistuen tarjoamisen kautta voimaantunut vapaaehtoistyöntekijä.

*”mut mä niinkun koin siinä että on vielä huonompikuntosia kun minä  
ihte. Mä halusin, kun jo mun isävainaja oli kuollu jo aikasemmin, että  
mun molemmat vanhemmat on kuollu nyt pois, niin mä koin että just  
mä halusin jotenkin niinkun auttaa konkreettisesti ihmisiä”*

Suhdettaan johtajaansa hän kuvailee helpoksi ja turvalliseksi. Pyydettyäessä tarkennusta turvallisuuden tunteeseen hän viittaa sillä saamaansa arvostukseen johtajaltaan vapaaehtoistyössä. Haastateltu ilmoittaa myös tulevansa kuulluksi ja kertoo saavansa mielipiteilleen arvostusta.

*”No sanotaan että se on turvallinen mulle, et siellä mäkin tuun kuuluksi. Että tota ja mun mielipiteillä on jonkin verran arvoa”*

Vapaaehtoistyöntekijä kertoo organisaatiossa tapahtuneen muutoksia viime aikoina, jotka ovat vieneet työilmapiiriä hänen tapauksessaan parempaan suuntaa. Henkilö kertoo vastauksissaan, että oli aikaisemman organisaation aikana harkinnut lopettavansa vapaaehtoistyön suorittamisen juuri turvallisuuden puutteen vuoksi. Tosin lopettamispäätöstä varjosti tietoisuus ja pelko oman kunnon romahtamisesta, mikäli vapaaehtoistyö ei olisi pitänyt häntä liikkeessä.

*”mä olin yhdessä vaiheessa niinkö täysin lopettaa”*

*”jollakinlailla vaikka mulla on kivut koventunu elämässä, mutta kuitenkin niinkö mä kuitenkin saan sitä arvostusta, mä jollakinlailla jaksan lähteä. Jos en mä lähtis liikkeelle, niin uskallan väittää että mä olisin vähintään, korkeintaan kuukauden päästä mä oisin sairaalassa tai jossain muualla”*

Nykyinen arvostus on saanut hänet jatkamaan työtään, mikä kertoo johtajan voimaannuttavasta ja tärkeästä roolista. Liittyen kommentteihin vapaaehtoistyön lopettamisesta ja aikaisemman johdon suhteesta haastateltuun, uuden lähijohtajan roolien toteuttamistapa on ollut kriittisessä roolissa ainakin kyseisen haastatellun vapaaehtoistyön jatkumisen kannalta.

*”Ja sanotaan suoraan et nää edeltävät johtajat, josta tuli sellanen tunne, että kiitos ei”*

Haastateltu kuvaili johtajaansa yhteydenpitäjän, tiedonlevittäjän sekä häiriöiden käsitteelijän rooleissa toimijaksi. Tiedonlevittäjän rooli lienee luonnollinen johtajalle yhtä lailla vapaaehtoistyön kohteiden ja työntekijöidenkin välillä. Roolissa olennaisena on organisaation ulkopuolelta tulevan tiedon kerääminen ja jakaminen vapaaehtoistyöntekijöille,



mutta tässä tapauksessa myös muille organisaatiossa toimiville henkilöille. Organisaatio pitää sisällään muita sidosryhmiä, mitkä ovat myös avuntarvitsijoille hyödyllisiä. Yhteydenpitäjänä vapaaehtoistyöntekijöiden, avuntarvitsijoiden sekä muiden hyväntekeväisyysorganisaatioiden välillä. Johtaja toimii verkoston osana keräten hyötyä oman organisaation käyttöön.

Oma hyöty välittyy myös vapaaehtoistyön kohteille. Eräänlaisena yllätyksenä haastattelussa nousi esiin haastatellun näkemys johtajastaan häiriöiden käsittelijänä. Tämä kertoo organisaatiossa olleen tai edelleen olevan kohdattavia haasteita sen sisäpuolella tai ulkopuolella. Nykyistä johtajaansa haastateltu kuvailee ahkeraksi, luotettavaksi ja arvostusta antavaksi. Pyydettyä kuvailua johtajan edustamien roolien ja konkreettisten toimintatapojen välillä, haastateltava kuvailee johtajansa tietävän tulevat tarvittavat toimenpiteet sekä ajankohdat hyvin ennakkoon. Ilmapiiiriä organisaation lähijohdon ja työntekijän välillä hän kuvaa rennoksi, vapautuneeksi sekä itseohjautuvaksi.

*”Et se ei oo niin virallista eikä vakavaa, et voi välillä laskee leikkiikin  
ja kaikkee”*

Haastateltu mainitsee myös arvelevansa johtajan koulutuksen auttavan häntä selviytymään häiriöiden käsittelyn haasteista. Haastattelutilanteesta huokui hyvin selkeästi haastatellun sekä organisaation johdon keskinäinen välitön yhteys, luottamus sekä helppo lähestyttävyys. Humanitääriin työ onnistuu todennäköisesti parhaiten juuri humanitäärisen johtajan ohjauksella.

## 5.5 Vapaaehtoistyötä näkövammaisten hyväksi

Viimeinen noin 55-vuotias haastateltu toimii vapaaehtoistyössä näkövammaisten hyväksi. Autettavien joukossa on pääosin vanhuksia, jotka ovat menettäneet näkönsä, mutta myös muita näkökykynsä joko kokonaan tai osittain menettäneitä. Haastateltu kertoi

myös luovuttavansa verta määrääjain, joka lieenee myös yksi vapaaehtoistyön muoto. Vapaaehtoistyön hän kertoo alkaneen noin vuonna 2003, jolloin hänet valittiin tahtotila aloittamaan lehtien lukeminen näkövammaisille, sekä muille jotka olivat siihen itse estyneitä. Vapaaehtoistyön aloitusta helpotti hänen mukaan tietous siitä, että se ei vaadi pitkäkestoista toistuvaa sitoutumista ja on ajankohdallisesti itse sovitettavissa oman vapaa-ajan puitteissa. Haastateltu kertoo nähneensä ympärillään vapaaehtoistyön tekijöitä ja heidän avuntarpeessa olevia ihmisiä työstään johtuen. Lopullisen aloituspäätöksen sinetöi lehti-ilmoitus, jossa vapaaehtoisia haettiin kyseisiin tehtäviin.

*”koska se on... Mä tiesin että se on semmosta työtä johon ei tarvii sitoutua päivittäin, koska työ on semmonen. Mulla on aina ollu vuorotyö*

*”Itse asiassa mä olin aina ajatellu, että mä voisin lukea lehtiä näkövammaisille. Ja sitten sattui semmonen lehti-ilmoitus ja mä tartuin siihen. Ja sitten mä soitin sinne ja ilmoitin että olisin kiinnostunut tulemaan. Semmonen kurssitus alkoi ja menin sinne sitten”*

Henkilö on myös käynyt vapaaehtoistyöntekijöille järjestetyn perehdyttävän koulutuksen. Haastattelusta käy myös ilmi, että kyseinen henkilö on ajatellut vapaaehtoistyöhön ryhtymistä jonkin aikaa.

*”Mä en oikeen osaa sitä sanoo, että mä olin sitä vaan aina... Niin kun monesti miettiny, että tämmöseen mä voisin lähteä mukaan”*

Vapaaehtoistyöntekijä tiedostaa, että organisaatio on kookas ja siinä on johtajia usealla eri hierarkian tasolla. Haastateltu kuitenkin tuntee organisaatiostaan muutaman työtoverin lisäksi vain yhden lähiesimiehensä.

*”mutta en mä nyt voi sanoo että mä hirveen hyvin tunnen organisaatiota. Että vain tiään että miten se toimii ja sinne oon vaan menny mukaan”*

Esimiehen tehtäviksi hän mainitsee vapaaehtoistyöntekijöiden organisoinnin avuntarvitsijoiden ja muiden kohteiden kesken. Toisin sanottuna toimia eräänlaisena työvuorolistantilaatijana tarpeiden mukaan. Haastateltu mainitsee olettavansa esimiehen tehtäviin myös esimiestä ylempänä olevan johdon kanssa käytävät organisaation yhteydenpidolliset tehtävät. Haastateltu henkilö esittää johtajalleen yhteydenpitäjän roolia Mintzbergin ihmissuhderooliryhmästä. Tämä selittyy todennäköisesti sillä, että hänen ainoa tuntemansa esimies on myös ainut, joka ottaa häneen yhteyttä tarpeen tullen. Tämä toteutuu Mintzbergin teorian mukaan silloin, kun suhteiden ja yhteyksien verkosto muodostuu vapaaehtoistyöntekijöistä ja niiden kohteista. Verkostoon kuuluvat vapaaehtoistyöntekijät eri tehtävä muodoissaan ja niitä vastaavat vapaaehtoistyön tarvitsijat. Toisena roolina haastateltu mainitsee tiedonlevittäjän. Haastattelun aikana hänen kehonkielensä suuntautuu useasti aiheesta puhuttaessa esimiehen työpistettä kohti, joka tavallaan esittää hänelle konkreettista tiedon alkulähdettä.

Vapaaehtoistyöntekijä käsittää tiedonlevityksellä kentältä saadun tiedon, esimerkiksi vapaaehtoistyön kohteiden tarpeen ja ajankohdan tiedottamisen hänelle. Mintzbergin mukaan olennaisena on tiedon vastaanottaminen, kokoaminen ja välittäminen sisälle ja sen ulkopuolelle (Mintzberg 1973: 66). Kolmantena roolina haastateltu tuo esiin esimiehen neuvottelijan roolissa. Roolin mainitseminen johtajan roolin sijasta, johtuu todennäköisesti esimiehen joustavuudesta, suurpiirteisyydestä sekä priorisointikyvystä. Kyseisessä roolissa esiintyminen voidaan helposti ajatella johtuvan vapaaehtoistyön luonteesta, jossa kohteiden ja vapaaehtoistyön kohteiden välinen yhteen saattaminen on usein neuvottelunomaista, johtuen nimenomaan vapaaehtoistyön luonteesta. Auktoriteetilla saattaa olla hyvin vähäinen vaikutus asioiden järjestymiseen.

*”Mä ite aina ajattelen, että on pakko olla sen tyyppinen ihminen joka ei oo... niin ku voi sanoo, että kangistunu kaavoihinsa. Että pitää olla kauheen joustava sen työn tekijä, joka sitä tekee”*

Neuvottelija sopii käytännön sopimuksista, tässä tapauksessa kuka menee, minne menee, miksi menee ja milloin menee. Mintzbergin teorian mukaan tämä voisi olla myös resurssien jakaja, joka jakaa oikeat resurssit oikeaan paikkaan oikeaan aikaan (Mintzberg 1973: 86–88.) Neuvottelijan valinta esimiehen rooliksi voidaan ajatella juontavan esimiehen henkilökohtaisista ominaisuuksista, jossa asioita ajetaan enemmän pehmeiden arvojen näkökulmasta, kuten joutavuuden avulla.

Kysyttäessä haastatellulta esimiestä kuvaavia ominaisuuksia, hän kertoo hänen olevan ennen kaikkea organisoiija sekä humaani ihminen joka ei mene asioissa ”raha edellä”. Tämän voidaan päätellä osoittavan ihmisten avuntarpeen ja sen vaatimien resurssien asettamista ensisijaisen tärkeäksi kustannusten edelle. Asiaa helpottaa omalta osaltaan voittoa tavoittelemattoman organisaation luonne, jossa osakkeenomistajat eivät esitä korkeita vaatimuksia omistuksiansa kasvulle. Myös hänen organisaationsa on kokenut muutoksia, jossa aikaisemman ja nykyisen johtajan välillä on tiettyjä eroja, osittaisesta samankaltaisuudesta huolimatta. Nykyisen johtajan hän kuvaa olevan selkeä toimissaan.

*”Mutta jotenkin tuntuu että nyt on ollu paremmin ku aikasemmin”*

## 5.6 Yhteenveto tutkielman tuloksista

Mintzberg (Mintzberg 1973) jakaa tutkimuksissaan johtajien roolit kolmeen pääryhmään. Ihmissuhderooleihin, tiedonkäsittelyrooleihin sekä päätöksentekorooleihin. Vapaaehtoistyöntekijöillään on mielikuva organisaation toiminnasta, joka sisältää myös käsityksen johtajan toiminnoista ja johtamistyylistä. Tutkielman tuloksista käy ilmi, että johtamisessa ihmissuhderoolit korostuivat enemmän, kuin tiedonkäsittelyroolit tai päätöksentekoroolit. Vapaaehtoistyö mielletään hyvin usein ihmisten auttamiseksi, jota se pitkälti usein onkin. Voidaan puhua eräänlaisesta humanitäärisestä työstä. Raninen ym. ovat Havainneet tutkimuksissaan myös arvomaailman tuomat piirteet vapaaehtoistyöhön (Raninen ym. 2007.) Haastatellut puhuivat luonteenomaisesta työstä lähimmäisten hyväksi. Lisäksi vapaaehtoistyöntekijät kertoivat haastatteluissa tuntevansa heikosti organisaationsa

ylempää johtoa. Haastatteluissa korostui vapaaehtoisten etäisyyden tunne muuta organisaation johtoa kohtaan. Erityisesti tätä esiintyi sotaveteraanien hyväksi tekevien vapaaehtoisten parissa, missä jopa lähiesimies saattoi olla kaukainen.

Yhteydenpito lähiesimieheen oli haastateltujen mukaan lähinnä aikatauluasioita, jolloin vapaaehtoistyön toimintaa ohjattiin oikeisiin kohteisiin oikeaan aikaan. Usea haastateltu mainitsi johtajansa yhteydenpitäjäksi. Tosin haastatteluiden tuloksissa ilmeni myös suora yhteydenpitoa vapaaehtoistyöntekijän sekä kohteen välillä. Tämä viittaa vahvasti itseohjautuvuuteen, mitä vakaumus työn suorittamisessa vahvistaa edelleen. Haastatellut mainitsivat luottavansa esimieheen. Tätä mainittiin erityisesti haastatteluissa, joissa ihmissuhderoolit korostuivat. Samassa yhteydessä työn dynamiikan mainittiin muotoutuneen nykyiselle hyväksi katsotulle tasolle, missä vapaaehtoistyöntekijä koki vapautta työsuoritteidensa tekemisessä. Haastatteluissa mainittiin työn joustavuus ja omatoimisuuden mahdollisuus, jonka johtamisessa ei haastateltujen mukaan saa ”kangistua”. Nähtävästi tällä pyrittiin viestittämään helpon lähestyttävyyden säilyttämistä sekä kykyä olla piiloutumatta organisaation rakenteiden taakse. Johtajien haluttiin olla myös voimaannuttavia organisaationansa kohtaan. Vapaaehtoistyön luonteen ja vapaaehtoistyöntekijän mielipiteen sekä vakaumuksen näkökulmasta ei ole poikkeavaa, että ihmissuhderoolit ovat tuloksissa merkittävästi esillä.

Mintzberg puhuu teoksessaan vuorovaikutuksen tärkeydestä ihmissuhderooleissa. Samalla hän mainitsee merkittäväksi tekijäksi motivaation ylläpidon (Mintzberg 1973.) Vaikka haastatellut puhuivat havaitsevansa vain vähän konkreettisia johtamisen ilmiöitä, on johtajilla kuitenkin tehtäviä näillä osa-alueilla riippumatta siitä, havaitsevatko vapaaehtoistyöntekijät niitä. Tuloksista voidaan perustella, että vuorovaikutteisten johtajien kyky toimia tehtävissään näiden haastateltujen henkilöiden kohdalla on edesauttanut työntekijöiden motivoitumista. Humanitääriseen työhön verrattavissa olevan toiminnan voidaan päätellä olevan helpommin johdettavissa ihmissuhdetaidoin.

Tietojenkäsittelyroolien ja päätöksentekoroolien vähempi esilläolo voidaan taas ajatella johtuvan juuri tuloksista, joissa haastatellut kertovat tuntevansa organisaatiosta lähemmin vain esimiehensä. Tietojenkäsittelyrooleissa sekä päätöksentekorooleissa olevia tehtäviä on myös esimiehen työnkuvassa, mutta mahdollisesti piilossa vapaaehtoistyöntekijän käsitelyksistä. Haastatellut eivät valinneet esimerkiksi yrittäjän, tarkkailijan tai puhemiehen roolia kenellekään. Tämä ei tarkoita sitä, että esimies ei näissä rooleissa jossain vaiheessa joutuisi esiintymään. Vapaaehtoistyöntekijät eivät ole välttämättä havaitsemassa esimiehensä tiedonkeruuta organisaationsa sisä- tai ulkopiiristä, jota hän puhemiehen roolissa sitten levittää samoille tahoille sekä piireille. Vapaaehtoistyöntekijä on kuitenkin myös itse tiedon lähde ja vastaanottaja, joka tuo informaatiota organisaation sisälle esimerkiksi sen avustuskohteista. Samalla hän vastaanottaa käsiteltyä tietoa esimieheltään.

Esimies saattaa toimia vapaaehtoisten johtamisessa myös yrittäjän roolissa vapaaehtoistyöntekijän sitä havaitsematta. Yrittäjäluontoinen esimies kehittää toimintaa sekä pyrkii kontrolloimaan muutoksia. Esimerkkinä voidaan päätellä aineistosta hyvän vuorovaikutuksen aikaansaama motivaatio ja itseohjautuvuus, joiden tuloksena on suora sopimus kohteen ja vapaaehtoistyöntekijän välisistä tapaamisista. Yrittäjäroolin toimeksi jää tällöin kontrollointi aikataulullisesti ja mahdollinen puuttuminen asioihin, mikäli siihen on aihetta. Toisaalta vapaaehtoistyöntekijän ja kohteen välistä suhdetta ei ole juridisesti rajoitettu, elleivät he suorita luvanvaraista toimintaa. Tällöin esimiehen yrittäjäroolissa tapahtuva kontrolloiminen on mahdotonta ja jopa turhaa.

Se että vapaaehtoistyöntekijä ei havaitse johtajansa kaikkia tehtävärooleja, ei tarkoita sitä, että niitä ei ole olemassa (Mintzberg 1998). Hyvä johtaja toimii useissa eri rooleissa tarpeen mukaan siitä huolimatta, että toiminnassa korostuvat roolit vievät tilaa ja aikaa rooleilta ja joissa toimiminen jää vähemmälle huomiolle (Mintzberg 1973; Yukl 2006.) Vapaaehtoisten näkemykset perustuvat heidän kokemuksiinsa sinä aikana, kun he ovat kosketuksissa organisaation jäseniin. Merkittävä osa esimiesten työstä tapahtuu haastateltujen vapaaehtoistyöntekijöiden havaintojen ulkopuolella. Tutkielma kertoo, että ihmissuhdepohjaisessa työssä havaitaan ihmissuhdepohjaisia ilmiöitä sekä suositetaan ihmissuhdepohjaista johtamistapaa.

Vapaaehtoistyöntekijöiden johtajien roolien tulee olla tietyllä tavalla oikein profiloitunut organisaatioon sekä sen avustuskohteisiin, jotta organisaatiosta olisi olennaista hyötyä vapaaehtoistyön kohteille. Johtajuuteen ei kuulu vain omat pyrkimykset, vaan organisaation keskeiset tavoitteet ja niitä kohti pyrkiminen. Johtajan tehtävässä on tärkeää innovatiivisuus, muutos, yhteiset tavoitteet, innostaminen ja osaamisen kehittäminen (Lämsä ym. 2004: 206.) Esimies nähtiin myös tiedonlevittäjänä neljän haastattelun näkökulmasta. Tätä voi selittää vapaaehtoistyöntekijöiden käsitys johtajan roolista kentältä kerätyn tiedon jakaminen vapaaehtoistyöntekijöille työvuorolistojen muodossa. Tietoa jaetaan myös organisaation tilasta, tulevaisuudesta ja tavoitteista, joita esimies ”tiedon hermokeskuksessa” kerää sekä jakaa. Esimerkiksi haastattelussa esiintynyt työvuorolista on vain osa levitettävää faktatietoa, joka on muokattu oikeaan muotoon esitettäväksi ja jaettavaksi alaisille oikeaan aikaan.

Itse tutkimuskysymyksen ulkopuolisia havaintoja ovat syyt, miksi vapaaehtoistyöhön on ylipäättänsä lähdetty. Syihin liittyi ympäristössä havaitut tarpeet tehdä avustustyötä oman tahtotilan mukaisesti. Toinen merkittävä havainto on, että haastatelluilla on usein suppea käsitys organisaationsa koosta. Jotkut vapaaehtoistyöntekijät kertoivat haastattelussa käsittävänsä organisaationsa olevan kansainvälisestäkin mittava, mutta pääsääntöisesti haastatellut tunsivat organisaatiostaan vain lähiesimiehen ja ehkä muutaman työtoverin. Tämä kertoo vapaaehtoistyöntekijöiden itsenäisen työsuorituksen lisäksi vahvasta suorituksen tai palvelun keskittymisestä vapaaehtoistyön kohteeseen. Toisaalta johtajan yhteydenpitäjän roolissa, joksi viisi haastateltua esimiehensä näkivät, olennaista olisi yhteyksien ja verkostojen ylläpitäminen toiminnan kehittämisen koko organisaation tuntemisen näkökulmasta.

Eräänä huomiona on tarkkailijan puuttuminen kokonaan haastateltujen valinnoista. Tiedon kerääminen organisaation ulkopuolelta toimii jollain tasolla erittäin todennäköisesti, niin kuin sen sisäpuoleltakin. Vapaaehtoistyöntekijöiden käsitys esimiehen tiedonkeruusta asiakkailta ja sidosryhmiltä on kuitenkin olemassa toisessa kontekstissa, kuten esimerkiksi neuvottelijan roolissa missä ollaan yhteydessä asiakkaisiin. Myös yrittäjyysrooli jäi vaille huomiota valinnoissa. Tämän voi selittää roolin sanamuoto, vaikka yrittäjyys

tässä tapauksessakin tarkoittaa organisaation toiminnan kehittämistä. Yrittäjyydellä voi olla stereotyyppinen mielikuva haastateltavien mielissä, mikä voidaan yhdistää tuloksellisuuteen ja oman organisaation ylläpitämiseen. Tämä siitä huolimatta, että yrittäjyys myös vapaaehtoisorganisaation johdossa vaatii aktiivista otetta asiakaskenttään jatkuvassa muutostilassa. Voidaan olettaa, että aktiivinen ote kumpuaa yrittäjämäisestä asenteesta suorittaa annettu tehtävä tehokkaasti annetussa ajassa hukkaamatta resursseja.

Alla olevassa taulukossa on esitetty haastateltujen henkilöiden näkemykset esimiestensä rooleista vapaaehtoistyön johtajina. Se käsittää tällöin vain heidän mielipiteensä ja näkemyksensä rooleista, joissa heidän esimiehensä työssään esiintyvät. Henkilöt haastateluissa kerätyn tiedon mukaan ymmärtävät roolien merkityksen ja tehtävät, mutta syvällisempi tieto jää usein vähemmälle huomiolle. Tällaisia ovat esimerkiksi vuorovaikutuksen kehittäminen sekä työmotivaation ylläpitäminen, pelkän johtajana edustamisen lisäksi.

**Taulukko 2.** Haastateltujen näkemykset esimiestensä rooleista

Henkilö							
<b>Ihmissuhderoolit</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Keulakuva	X			X			
Leaderi				X			
Yhteydenpitäjä			X	X	X	X	X
<b>Tiedonkäsittelyroolit</b>							
Tarkkailija							
Tiedonlevittäjä		X			X	X	X
Puhemies							
<b>Päätöksentekoroolit</b>							
Yrittäjä							
Häiriöiden käsittelijä						X	
Resurssien jakaja			X				
Neuvottelija					X		X



Yksittäisinä huomioina nousivat esiin myös resurssienjakajan roolin esiintyminen valinnoissa, mutta myös yksittäinen häiriöiden käsittelijän esiintulo. Resurssien jakajan vähäinen merkintä voi johtua työntekijöiden avustuskohdeiden vähäisyydestä ja itseohjautuvuudesta näissä tehtävissä. Vapaaehtoistyöntekijä ei välttämättä mielessään tarvitse resurssien jakamista, vaikka sitä reaaliaikaisesti kuitenkin tapahtuukin. Suoranaista valtuutusta ei myöskään aina välttämättä tarvita ja johtajan oman työn allokointi ei vapaaehtoiselle suoranaisesti näy. Haastatteluaineisto ei itsessään tuonut esiin esimerkiksi vapaaehtoistyöntekijöiden suorien kontaktien määrää avustettavien keskuudessa.

Häiriöiden käsittelijän roolin valinta yhdessä haastattelussa juontaa vapaaehtoistyöntekijän mainintaan esimiehen vaihdoksesta ja siihen liittyvien häiriötilanteiden käsittelystä. Kyseinen haastattelu kuvastaa ainakin yhden tilanteen edellisen ja nykyisen esimiehen toiminnan erossa, jonka haastateltu kuvasi hänen kohdallaan häiriöksi vapaaehtoistoiminnan jatkuvuudessa. Valinnoissa esiintyi jakaumaa suhteellisen paljon, yhteydenpitäjän roolin ollessa vahvin viidellä valinnalla. Tiedonlevittäjän voidaan ajatella olevan stereotyyppisellä ajattelutavalla yhteydessä yhteydenpitäjän rooliin. Vapaaehtoisen näkökulma myös viranomaisyhteydenpidossa jää todennäköisesti vähemmälle huomiolle, tai sitä ei osata yhdistää suoraan kyseisen roolin suoritteisiin. Tiedonlevittäjän rooli kuvastuu vapaaehtoistyöntekijöille pääsääntöisesti suullisen viestin välittäjänä.

## 6. PÄÄTELMÄT

### 6.1 Päätelmiä tutkielman tuloksista

Tämän tutkielman tarkoitus, oli lähestyä vapaaehtoistyön johtamista sen kentällä toimivien vapaaehtoistyöntekijöiden näkökulmasta. Tutkielmassa vapaaehtoistyöntekijöiden näkemyksiä peilataan Mintzbergin johtajuusrooleihin. Tutkielman empiirinen tiedonkeruu osuus suoritettiin erimuotoisten vapaaehtoistöiden kentällä alkuvuodesta ja keväällä 2019. Tutkielman kysymykset pyrkivät vastaamaan kysymyksiin, millaisena vapaaehtoistyöntekijät näkevät lähijohtajansa roolin vapaaehtoisorganisaation johtajana sekä millaisia toimintatapoja he näkevät johtajansa suorittavan suorittaessaan tehtäviään. Tutkielman valmistumisen aikana, mielenkiintoni heräsi myös vapaaehtoisten johtamiseen liittyvien konkreettisten toimien vaikutusta vapaaehtoistyön jatkuvuuteen ja motivaatioon tutkielman peruskysymysten lisäksi.

Vapaaehtoistyön johtamisen tekee mielenkiintoiseksi erityisesti se, että työ on nimensä mukaan vapaaehtoista. Vapaaehtoistyöntekijöiden saaminen palvelukseen on riippuvainen organisaatiokulttuurista ja vapaaehtoistyöntekijöiden sekä heidän johtajiensa keskinäisestä henkilökemiasta. Tutkielman tulokset kertovat vapaaehtoistyöntekijöiden aloittaneen vapaaehtoistyön heidän ympärillään havaitsemiensa konkreettisten tarpeiden vuoksi. Voidaan ehkä puhua eräänlaisesta primitiivisten vaistojen seuraamisesta. Eräs lehti kuvaa osuvasti edellä mainittua seuraavasti.

*”Tarpeet minussa ovat kuin pieniä hälytyksiä, jotka minun on sammu-tettava. Kun olen täyttänyt kaikki tarpeeni, tunnen itseni täydeksi, tyydytetyksi ja rauhalliseksi. Sen jälkeen voin jatkaa, ja täyttää taas seuraavat tarpeet, kun niitä ilmaantuu” (Mielen ihmeet 2017.)*

Tutkielmassa nousivat selkeästi esiin ihmissuhderoolien korostuminen vapaaehtoistyöntekijöiden johtamisessa, heidän itsenäinen työskentelytapansa sekä heidän pintapuolinen

tuntemus organisaatiostaan. Kosketus muuhun organisaatioon oli päivittäisessä työssä vähäistä ja käsitti usein vain oman lähiesimiehen, jos sitäkään. Vaikka sitaatti lehdestä ei ole suora lainaus tieteellisestä tutkimuksesta, kuvaa se osuvasti vapaaehtoistyön aloittajien tilannetta ja tahtotilaa. Tämä ilmeni tutkielman haastatteluissa, joissa kerätty informaatio kertoi vapaaehtoistyön jatkuvan, vaikka johtajien toimet eivät olleet eduksi vapaaehtoistyöntekijöille itselleen, organisaation tavoitteille eikä sitä kautta vapaaehtoistyön avuntarvitsijoille.

Tutkielman tulokset kertovat, että vapaaehtoistyöntekijät näkevät johtajiensa toimivan pitkälti ihmissuhderooleissa. Vapaaehtoiset saivat haastattelun ohessa valita esimiehen roolin esitetyistä kehyksistä. Kaikkiaan kahdeksan valintaa osui Mintzbergin ihmissuhderoolikehyksestä. Päätöksentekorooleihin johtajansa haastatellut mielsivät neljällä valinnalla ja tietojenkäsittelyrooleihin samoin neljällä valinnalla. Ihmissuhderoolien korostuminen viittaa vapaaehtoisten näkemykseen johtajansa muodollisesta asemasta organisaatiossa (Mintzberg 1973).

Tuloksista voidaan Mintzbergin teorian mukaan päätellä, että vuorovaikutus sekä sen kehittäminen koetaan tärkeänä vapaaehtoisten keskuudessa. Mikäli ihmiset lähtevät vapaaehtoistyöhön tunnepohjaisesti, väittäisin että kyseisten johtajien tulee myös kommunikoida tunnepohjaisesti. Vuorovaikutus perustuu tunteisiin ja henkilökemioiden perusteet ovat molemminpuolisissa asenteissa arvoissa sekä kosketusmaailmassa (Helin 2006: 39.) Vuorovaikutuksen kehittämisen tarve keskittyi tutkielman tulosten mukaan johtajien kanssa kommunikointiin yleensä. Yhteydenpitoa kaivattiin enemmän ylemmän johdon taholta vapaaehtoisten piiriin. Haastatellut mielsivät johtajansa myös ihmissuhderoolien keulakuvaksi ja ”leaderiksi”. Konkreettisesti toimiksi kuvattiin työn aikatauluttaminen ja tehtävien tiedottaminen tarpeen mukaan. Motivoinnin ja positiivisen ilmapiirin kohottamisen koetaan tutkielman mukaan hankalaksi etäältä. Haastatellut puhuivat myös johtajiensa näkymättömyydestä toiminnassa, pois lukien tilaisuudet joissa saivat itse olla esillä. Vapaaehtoistyöntekijät kokivat keulakuvan roolin korostuneen liikaa esimiehen roolissa.

Haastatellut kokivat työnsä luonteen hyvin itsenäiseksi. Johtajien etäisyyden voidaan katsoa edesauttaneen sitä niin hyvässä kuin pahassakin. Vapaaehtoistyöntekijät kokivat materiaalin mukaan tekevänsä myös johdolle kuuluvia töitä. Heitä arvelutti myös omatoimisuudessaan mahdolliset juridiset seikat, jotka voisivat olla suoranaisena esteenä vapaaehtoistoiminnoille. Omatoimisuutta esiintyi vapaaehtoistyössä ystäväpalvelussa usein siten, että vapaaehtoisen ja autettavan välille syntynyt välitön yhteys ohjasi vapaaehtoistyöntekijän sopimaan tapaamisista ohi lähiesimiehen. Tällöin esimiehelle jää osassa toimintoja pelkkä keulakuvan rooli. Vapaaehtoisten voisi kuvata täten olleen motivoituneita työhönsä itseohjautuvuuden kautta. Salmimies (Salmimies 2001: 71) kuvaa motivaation lähteeksi selkeää ja mielekkäästi asetettua päämäärää. Toisaalta hän kuvailee myös teoksessaan, että päämäärä tulee olla saavutettavissa, mutta haastavasti. Haastateltujen keskuudessa haasteet olivat oman elämän ja vapaaehtoistyön kohteiden aikataulujen yhteensovittaminen, mutta myös omat terveydelliset esteet tehtävien suorittamisessa.

Tutkielma paljasti vapaaehtoisuustyöntekijöiden tuntevan organisaatiotaan vain pintapuolisesti. Osasyynä tähän voidaan pitää osassa tapauksia esimiesten etäistä roolia ja siten vähäistä verkostoitumista muiden organisaation jäsenten kanssa. Sotaveteraanien hyväksi vapaaehtoistyötä tekevä haastateltu mainitsi aikaisemman johtajan läheisen roolin, joka vaikutti organisaation tuntemukseen usealta eri portaalta. Nykyisen johtajan roolia hän kuvaili ihmissuhdekehyksestä pelkäksi keulakuvaksi, hän mainitsi tuntevansa nykyorganisaatiota huomattavasti vähemmän kuin edellisen johtajan aikana. Druckner on havainnut, että vapaaehtoisorganisaation johtajan tehtävä on organisaation suunnan ja näkemyksen vahvistaminen ihmisten vahvuuksien löytämisen ohella. Tällöin vapaaehtoisorganisaation työnkuvan suunnittelu mahdollistuu heidän voimavarojensa avulla (Druckner 2008: 146–155.)

Haastatteluissa tuli ilmi, että haastatellut eivät kokeneet oma-aloitteisen sekä itseohjautuvan työnsä kärsivän mitenkään mittavasti organisaation vähäisen tuntemuksen vuoksi. Tämä kuvastaa motivaation kumpuavan myös työn sisäisestä palkitsevuudesta. Johtajuuden ilmiöiden ja käytännön toimien vaikutuksessa toimivat vapaaehtoiset kokevat myös epävarmuutta työssään. Epävarmuus nousi esiin organisaatioissa, missä johtaja koettiin

etäisenä keulakuvana ja lähes tarpeettomana toiminnalle. Tämän koettiin heikentävän työhön sitoutumista. Haastatellut kertoivat motivaation työhön kumpuavan siitä, että he eivät kyenneet hylätä vapaaehtoistyön kohteita johtajuuden puuttumisesta huolimatta. Ainoastaan mahdolliset työkuormaa lisäävät uudet tehtävät katsottiin kielteisiksi ja niitä pyrittiin välttämään.

Sitoutumista vapaaehtoistyöhön on aikaisemmin tutkinut myös Emmi Utti. Tutkimuksissaan hän löysi yhteyden johtajien arvostuksen vähenemisen ja sitoutumisen heikkenemisen välillä vapaaehtoistyössä. Organisaation tuki ja vapaaehtoisten kokema pystyvyyden tunne edesauttoi sitoutumista työhön. Vapaaehtoisten kokemukset siitä, että he saivat tehdä arvojensa mukaista työtä, paransi edelleen työhyvinvointia (Utti 2009.) Epävarmuuden tunne vapaaehtoistyössä nousi esiin myös haastatteluissa, joissa miltei ainoan tuntemansa esimiehen kanssa käyty vuorovaikutus oli tunnettu epämiellyttäväksi. Tämä korostui erityisesti haastatteluissa, joissa aikaisempaa tuloshakuista johtajaa verrattiin nykyiseen inhimillisempää lähestymistapaa omaavaan johtajaan. Haastateltu mainitsi asioita tehtävän nykyään sydämellä.

Konkreettista tekemistä voi olla myös tekemättä jättäminen. Luottaminen ihmisten auttamisen tahtotilaan mahdollista etäältä johtamisen, johtajan itse ollessa pelkkänä keulakuvana. Toisaalta helposti johdettava yksilö joka itse ohjautuu, tarvitsee vähemmän valvontatyypistä yhteydenpitoa. Vaarana on usein johdon ja työntekijän ajautuminen erilleen entistä enemmän. Asiaa parantaa humaani johtamistapa, jossa myös vapaaehtoistyöntekijän hyvinvointia parannetaan. Esimerkkinä erään haastatellun maininta johtajuuden tottaolisesta muutoksesta parempaan suuntaan, joka uudelleen mahdollisti hänen työssään jaksamisen. Yhteydenpitäjä voi olla monella tapaa. Tulosten mukainen henkilökohtainen lähestymistapa oli avainasemassa vapaaehtoistyön jatkumisessa.

Vapaaehtoistyötä myös usein jatkettiin epävarmuudesta huolimatta. Vapaaehtoistyön taajuus ja taso vaihtelivat tutkielman mukaan myös vapaaehtoistyöntekijöiden intressien

mukaan. Vapaaehtoistyöntekijät saivat tutkielman mukaan myös runsaasti vapauksia toimia kentällä oman näkemyksensä mukaan, osa kerätystä tiedosta ilmaisi myös eräänlaisten työtehtävien rajojen hämärtymisestä, johtuen johtajien konkreettisista toimista tai lähinnä toimimattomuudesta. Tämä tosin tuo vapauden vastapainoksi vastuuta, joka ei suoranaisesti vapaaehtoistyöntekijöiden mielestä heille kuulunut.

Osa haastatelluista kertoo kenttätoiminnan vastuun jäävän heidän mielestään liiallisesti heidän vastuulle. Johtajien toimintatapoja kuvailtiin osittain välinpitämättömiksi, jolloin vapaaehtoistyöntekijät arvelivat usein ylittäneen juridiset toimintavaltuudet. Konkreettiseksi ilmiöksi nousi myös johtajien voimakas esilläolon tarve edustustilaisuuksissa. Vapaaehtoistyöntekijät ovat tutkielman mukaan kokeneet myös liiallista vapautta toimissaan, joka on koettu ”oman onnensa varaan” jäämisenä johtajiensa taholta. Vapaaehtoistyöntekijät näkevät esimiehiään keulakuvina sekä johtajina, näissä rooleissa kommunikatio ja tiedonsiirto toimivat joissain tapauksissa vain organisaatiosta ulospäin.

Tutkielma tuo esiin seikkoja, joissa voidaan pohtia vapaaehtoistyön paikallisen organisaation koon korrelointia toimintatapoihin ja johtamisen rooleihin. Mittavan organisaation koko ja toimintamalli voi valintaprosesseillaan ehkä taata oikeanlaisen johtajan valinnan toimipisteilleen. Toisaalla matalamman organisaation vapaaehtoistyöntekijän valinnassa ei välttämättä käytetä standardisoituja menetelmiä tai sertifioituja toimijoita. Matalan organisaatorakenteen vapaaehtoistyöntekijät voidaan valita esimerkiksi alan harrastajien keskuudesta, kuten tutkielman mukaan urheiluseuroissa toimitaan. Tutkielmassa nousi useassa kohtaa esiin myös ilmiö, jossa humanin avun tarjontaa vapaaehtoisten voimin johdettiin vapaaehtoistyöntekijöiden mielipiteen mukaan mieluummin humanin johtajan johdolla.

Haastateltujen näkemykset johtajistaan eivät ole aina linjassa Mintzbergin roolikäsitysten kanssa. Tämä selittyy todennäköisesti sillä, että haastatelluilla on täysin oma käsityksensä esimerkiksi johtajan roolista, jossa johtaja toimii heidän oman ajatusmaailmansa mukaisella tavalla. Mintzbergin rooliteorian mukaan johtamisen roolien toiminnot suuntautuvat

organisaatiosta ulospäin, mutta yhtä lailla myös sisäänpäin. Esimerkiksi rooleissa, missä kommunikaation ja kaiken muotoisen vuorovaikutuksen tulisi olla kahdensuuntaista organisaation osapuolten sekä sen sidosryhmien välillä, ei aina tapahdu. Vaikka haastatellut olivat osaltaan iäkkäitä ja heidän johtajuuskäsitteensä voivat edustaa vanhempaa auktoriteettisempaa koulukuntaa, mainitsevat he johtajuuden näkymättömyyden vapaaehtoistyön kentällä.

Vapaaehtoistyön tulevaisuus on ollut myös puheenaiheena eri foorumeilla viime aikoina. Asiasta on tehty myös tutkimuksia. Tuija Hänninen tutki vapaaehtoistyön johtamisen kehittämishaasteita vuonna 2012. Tutkimustuloksissa kävi ilmi, että vapaaehtoistoiminnassa kaivataan uudenlaista ihmisläheistä johtamista ja vuorovaikutusta. Tällöin vapaaehtoinen kokee onnistumisia ja iloa työssään. Vapaaehtoistyöntekijät toivovat johtajiltaan enemmän johtamista vuorovaikutuksen keinoin, jossa johtajan persoona ja henkilökohittaiset sosiaaliset taidot ovat avainasemassa (Hänninen 2012.) Tämän tutkielman tulokset myötäilevät osin Hännisen tutkimuksen tuloksia, jossa johtajuuden vuorovaikutusta kaivattiin lisää organisaatiolle sisäänpäin, eräänlaisena keulakuvana esiintymisen tilalle.

Väheksyä ei voi myös Hännisenkin tutkimuksessa esiintyvää tulosta johtajan henkilökohittaisista ominaisuuksista suhteessa vapaaehtoistyöntekijöiden vaihtuvuuteen ja jaksamiseen työssään. Vapaaehtoistyön uutisoidaan olevan myös murroksessa, jossa osa vapaaehtoistyönkuvasta muuttuu radikaalistikin. Esimerkkinä voidaan pitää pakolaisten virtaa Eurooppaan ja Suomeen. Tarkkaa pakolaisvirtojen määrää ei voida tarkasti ennustaa. Aikaisemmin vapaaehtoistyö on voinut alkaa hyvin läheisen lähimmäisen tilanteesta tai tarpeesta, mutta nykyään pakolaisten vastaanottamiseen ja ehkä myös kotouttamiseen voidaan tarvita laajemmassa mittakaavassa vapaaehtoisuutta.

Vapaaehtoistyö saattaa tulevaisuudessa kehittyä enemmän ongelmien alkulähteille tai lähialueilla sijoituspaikan ja kotouttamisen sijaan. Vapaaehtoistyön johtaminen tarvitsee tällaisissa tapauksissa aivan uusia ulottuvuuksia pelkästään kulttuurierojen vuoksi. Pääteltävissä on, että myös vapaaehtoistyöntekijöiden kouluttamisen tulee muuttua jatkuvasti

ajan hengen ja tarpeiden mukaisiksi (Kansalaisareena 2016.) Tämän tutkielman haastattelujen tuloksena esiintynyt vapaus suorittaa tehtäviä hyvin itseohjautuvasti, ei välttämättä sovi sellaisenaan muuttuneeseen tehtäväkenttään. Vapaaehtoisten tarve eri vapaaehtoistyön alueilla tulee erittäin todennäköisesti jatkumaan myös nykyisillä muuttuvilla vapaaehtoistyön kentillä, mutta myös uusilla alueilla muuttuvassa yhteiskunnassamme.

## 6.2 Mahdollisia jatkotutkimusaiheita

Tehdessäni tutkielmaa sekä haastatellessani alustavasti ihmisiä vapaaehtoistyöstä, tulin havainneeksi ilmiöitä toisen sektorin suhtautumisen kolmanteen sektoriin. Perusturva perustuu Suomessa laskennallisiin toimintoihin, joilla määritellään kulloisenkin hakijan tilanne ja oikeus haettuun tukeen (Kansaneläkelaitos 2019.) Toisaalla toimii järjestöjä, jotka ovat omien periaatteidensa sekä toimintamalliensa kautta auttavat samaa asiakas-kuntaa kuin valtiolliset sekä kunnalliset perusturvan tarjoajat. Pohjatöitä ja esitutkimuksia tehdessäni, avautui eteeni eräänlainen epävirallinen toimintatapa tai mahdollisuus, jota kunnalliset tai valtiolliset perusturvan järjestäjät käyttävät, tai voisivat käyttää halutesaan. Esimerkkinä kunnallisen perusturvan työntekijät tulevat väistämättä jossain määrin tuntemaan paikalliset hyväntekeväisyysjärjestöt ja muut vastaavat avuntarjoajat. Ne nousevat esiin viimeistään asiakkaiden puheista heidän tapaamisissaan, ellei perusturvan työntekijä jo ole aikaisemmin saanut tietoa niiden toiminnasta.

Jatkotutkimuksen aiheeksi nostaisin esimerkiksi toisen sektorin ja kolmannen sektorin yhteistyön. Missä määrin toinen sektori tiedottaa kolmannen sektorin palveluista niissä tapauksissa, kun juridisia esteitä avun myöntämiselle toisen sektorin puolesta esiintyy? Toisin sanottuna miten esimerkiksi kunnallinen sosiaalihuolto ohjaa asiakkaitaan vapaaehtoistyöllä toteutettujen avustuspalveluiden piiriin, kun kunnalliselle avulle esiintyy esteitä? Toinen tutkimuksen arvoinen aihe mielestäni on, miten perusturvan työntekijät tuntevat ja tietävät avustusjärjestöjen toimintaa alueillaan, joista voi olla apua ja tukea tilanteissa, joissa perusturva ei voi virallisesti auttaa? Samoin tutkimukselle löytyy aihetta kyseisten toimintakenttien yhteydenpidosta sekä tiedottamisesta.



Miten toinen sektori suhtautuu kolmannen sektorin toimintaan, joka näennäisesti organisoituu vuosi vuodelta enemmän? Onko kunnallisen tai valtiollisen työntekijän oman ammattitaidon tai identiteetin varassa, miten näitä kolmannen sektorin palveluita käytetään hyväksi asiakkaiden tilanteiden parantamiseksi. Vapaaehtoistyön tutkiminen erillisenä osana yhteiskuntaa on miltei mahdotonta. Yhteiskunta on muuttunut merkittävästi ja vapaaehtoistyöllä on nykyisin oma rooli sosiaalipolitiikassa. 1990-luvun talouskriisi aiheutti sen, että kolmannen sektorin toimijoita tuli yhteiskunnassa näkyviä sosiaalipoliittisia toimijoita (Julkunen 2008: 119.) Koskiahon (2001) mukaan valtion kehittyminen hyvinvointivaltioksi aiheuttaa prosesseja, joissa yhteiskunta luovuttaa myös osan sosiaalisista tehtävistään julkiselle sektorille. Vaikka esimerkiksi KELA (Kansaneläkelaitos) tiedottaa sosiaalietuuksien paranemisesta, on perusturvan sekä ansioturvansaajien määrä kasvanut vuodesta 2007 (KELAA; KELAb 2019.) Salomaan (2009) mukaan sosiaalivirastojen sekä avustusjärjestöjen välinen yhteistyö on heikkoa siitä huolimatta, että sosiaalityöntekijöiden mukaan siitä olisi hyötyä asiakkaille.

Julkinen sektori ei enää yksin vastaa Suomen hyvinvointipalveluista. Niitä täydentävät lukuisat järjestöt, seurakunnat sekä niitä tukevat yritykset vapaaehtoistyöntekijöiden voimin. Edellä mainittujen yhteisöjen vastuu korvaavien hyvinvointipalveluiden tuottajina kasvaa edelleen ja ne ottavat vastuulleen yhä enemmän asiakkaiden tarvitseman tuen tuottamisesta (Korkiamäki, Nylund, Raitakari & Roivainen 2008: 12.) Voidaan ajatella, että nyky-yhteiskunnassa vallitsee suuntaus, jossa kaikille kuuluvia hyvinvointipalveluita tuottavat tekijät taantuvat aikaan jolloin kansalaisyhteiskunta hoitaa suurelta osin sosiaalisia tehtäviä. Missä määrin tulevaisuudessa toisen sektorin palveluita siirretään kolmannen sektorin vastuulle ja miten kulkee näiden sektoreiden välinen yhteistyö ja tiedottaminen?

Onko mahdollisesti odotettavissa, että kolmannen sektorin työhön luotetaan liikaakin ja hyvinvointiyhteiskunnan palveluita poistetaan kokonaan toiselta sektorilta? Osana tutkittavaa kenttää on edellä mainittujen tekijöiden lisäksi hyvinvointipalveluiden yksityistäminen. Viime aikaiset median julkituomat tiedot esimerkiksi vanhustenhoidosta eivät ole välttämättä ikääntyvän ihmisen kannalta kovin mieltäsiuuttavaa. Onko kyseessä vain

yksittäiset tapaukset, jotka esiintyessään tuovat negatiivista kuvaa asiasta koko alalle. Vanhustenhoito on kuitenkin eräs ennakkotapaus kuvatussa ilmiössä. Seuraavana voi olla toteutua erikoissairaanhoidon palvelut, joiden järjestämisestä vastaavat pitkälti myös yksityiset. Mikä on mahdollisesti tulevaisuudessa yksityisten tekijöiden ja vapaaehtoistyöntekijöiden suhde erikoissairaanhoidon hoitoon, mikäli se yksityistetään suuremmassa mittakaavassa. Kyseessä on kuitenkin ainakin osittain luvanvarainen ja valvottu toimiala. Kuinka pitkälle vapaaehtoistyötä voidaan tuottaa juridisesti tulevaisuudessa ja mille aloille? Missä kulkee viranomaisten juridisten vastuiden rajat sekä toimivalta-alue? Näkisin nämä seikat erittäin mielenkiintoisina tulevaisuuden tutkinnan kohteina, joita tulen varmasti mielelläni seuraamaan.

## LÄHDELUETTELO

- Airaksinen, J., Haveri, A., Jäntti, A. & Härkönen, H. (2015). Miten kuntien rooli muuttuu sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen siirtyessä maakunnalliselle vastuulle? [Siteerattu 21. 5 2019]. Saatavilla [www-osoitteesta: http://www.pilkahdus.fi/sites/default/files/uusi\\_kunta\\_3105.pdf](http://www.pilkahdus.fi/sites/default/files/uusi_kunta_3105.pdf)
- Basili, P. & Stanford, J. (1991). *Conceptual Change Strategies and Cooperative Group Work in Chemistry*. (28). Journal of Research in Science Teaching.
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ – Form 5X)*. CA, Redwood City: Mindgarden.
- Bass, B. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook Of Leadership. Theory, Research, & Managerial Applications*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B., Jung, D. & Avolio, B. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. (72). *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 441–462
- Byrnes, W. J. (2015). *Management and the Arts*. New York: Focal Press.
- Courtney, R. (2002). *Strategic Management for Voluntary Nonprofit Organizations*. London: Routledge.
- Druckner, P. F. (2008). *Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen*. Helsinki: Talentum.

- Euroopan Parlamentti. (2019). Vapaaehtoistyön roolista taloudellisen ja sosiaalisen yhteenkuuluvuuden edistämässä. (2007/2149(INI)). Bryssel, Belgia. [Siteerattu 18.4.2019]. Saatavilla [www-osoitteesta: http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=//EP//TEXT+REPORT+A6-2008-0070+0+DOC+XML+V0//FI](http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=//EP//TEXT+REPORT+A6-2008-0070+0+DOC+XML+V0//FI)
- Finlex. ( 2019). Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 55 § vapaaehtoistyö. Helsinki. [Siteerattu 11.4.2019]. Saatavilla [www-osoitteesta: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738)
- Fondas, N. & Stewart, R. (1994). Enactment in Managerial Jobs: A Role Analysis. (31 (1) p.). Journal of Management Studies. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1994.tb00334.x
- Guillèn, M. F. (1994). Models of management. Work, Authority and Organisation in a Comparative Perspective. Chicago: University of Chicago Press.
- Heikkala, J. (2005). Järjestön strategia. Tampere: Tampere University Press.
- Helin, K. (2006). Yhdessä menestymisen taito. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja Kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hogg, M. A., Martin, R. & Weeden, K. (2003). Leader-Member Relations and Social Identity. Teoksessa van Knippenberg D. & Hogg, M. A. Leadership and Power. Identity Processes in Groups and Organizations. Gateshead, UK: SAGE Publications. Athenaeum Press.
- Hokkanen, L., Kinnunen, P. & Siisiäinen, M. (1999). Haastava kolmas sektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Holliday, A. (2002). Doing and Writing Qualitative Research. Sage Publications.

- Hänninen, T. (2012). Tarvitaanko vapaaehtoistyön johtamista? Järjestötoiminnan tietopalvelu – Vapaaehtoistoiminta. Helsinki: Kansalaisyhteiskunta. [Siteerattu 23. 8 2019]. Saatavilla [www-osoitteesta: https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/vapaaehtoistoiminta/tarvitaanko\\_vapaaehtoistyon\\_johtamista](https://www.kansalaisyhteiskunta.fi/tietopalvelu/vapaaehtoistoiminta/tarvitaanko_vapaaehtoistyon_johtamista)
- Ilmarinen, K. & Kontio, M. (2003). Liikunta- ja urheiluseurojen muutossuuntia Jyväskylässä. Teoksessa: Hänninen, S., Kangas, A. & Siisiäinen, M. (toim.). Mitä yhdistykset välittävät. Tutkimuskohteena toinen sektori. Jyväskylä: Atena Kustannus.
- Julkunen, R. (2008). Kuka vastaa. Hyvinvoinnin rajat ja julkinen vastuu. Helsinki: Stakes.
- Jyväskylän Yliopisto. (2019). Kolmas sektori. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Jyväskylä. [Siteerattu 11.9.2019]. Saatavilla [www-osoitteesta: http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori](http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/kolmas-sektori)
- Kansalaisareena. (2016). Vapaaehtoistyö murroksen ajassa. Vapaaehtoistyö Suomessa 2010 ja 2015 (tilastoaineistoa vapaaehtoistyöstä Suomessa). Helsinki, Suomi. [Siteerattu 23. 8 2019]. Saatavilla [www-osoitteesta: http://kansalaisareena.fi/verkkoareena/vapaaehtoistyö-murroksen-ajassa/](http://kansalaisareena.fi/verkkoareena/vapaaehtoistyö-murroksen-ajassa/)
- Kansalaisareena. (2019). Vapaaehtoistyö ja vapaaehtoistoiminta. Helsinki: Kansalaisareena.[Siteerattu 26.8.2019]. Saatavilla [www-osoitteesta: http://www.kansalaisareena.fi/aineistoa/vapaaehtois-ja-vertaistoiminnan-maaritelmat/](http://www.kansalaisareena.fi/aineistoa/vapaaehtois-ja-vertaistoiminnan-maaritelmat/)
- Kansaneläkelaitos. (2019). Työmarkkinatuen määrän laskenta. Helsinki: [Siteerattu 12.10.2019]. Saatavilla [www-osoitteesta: https://www.kela.fi/documents/10180/2065374/Ty%C3%B6markkinatuen+m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4n+laskenta.pdf/f279e057-2a7a-4c51-9ae8-8d39227831a4?version=1.7](https://www.kela.fi/documents/10180/2065374/Ty%C3%B6markkinatuen+m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4n+laskenta.pdf/f279e057-2a7a-4c51-9ae8-8d39227831a4?version=1.7)

- KELA. (2018). Mielenterveysoireista kärsiviä lapsia ohjautuu yhä enemmän erikoissairaanhoidon. Helsinki: KELA tutkimukset. [Siteerattu 12.10.2019]. Saatavilla [www-osoitteesta: https://www.kela.fi/ajankohtaista-tutkimus/-/asset\\_publisher/iohc00EZrUPn/content/mielenterveysoireista-karsivia-lapsia-ohjautuu-ya-enemman-erikoissairaanhoidon](https://www.kela.fi/ajankohtaista-tutkimus/-/asset_publisher/iohc00EZrUPn/content/mielenterveysoireista-karsivia-lapsia-ohjautuu-ya-enemman-erikoissairaanhoidon)
- KELAA. (2019). Muutoksia Kelan etuuksiin vuonna 2019. Helsinki: KELA. [Siteerattu 23. 5 2019]. Saatavilla [www-osoitteesta https://www.kela.fi/ajankohtaista-henki-loasiakkaat/-/asset\\_publisher/kg5xtoqDw6Wf/content/muutoksia-kelan-etuuksiin-vuonna-2019](https://www.kela.fi/ajankohtaista-henki-loasiakkaat/-/asset_publisher/kg5xtoqDw6Wf/content/muutoksia-kelan-etuuksiin-vuonna-2019)
- KELAb. (2019). Tilasto Suomen työttömyysturvasta 2017. Helsinki: KELA. [Siteerattu 23. 5 2019]. Saatavilla [www-osoitteesta: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/248408/Tilasto\\_Suomen\\_tyotto-myysturvasta\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/248408/Tilasto_Suomen_tyotto-myysturvasta_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kirk, J. & Miller, M. (1986). Reliability and validity in Qualitative Research. Qualitative Research Methods (1 p.). Beverly Hills: Sage.
- Korkiamäki, R., Nylund, M., Raitakari, S. & Roivainen, I. (2008). Yhteisösosiaalityö kansalaisyhteiskunnan ja asiakastyön rajapinnassa. [Siteerattu 23. 5 2019]. Saatavilla [www-osoitteesta: https://www.sosiaalialantietopalvelu.fi/lisamateriaalit/yhteisot\\_ja\\_sostyo\\_esipuh e.pdf](https://www.sosiaalialantietopalvelu.fi/lisamateriaalit/yhteisot_ja_sostyo_esipuh e.pdf)
- Koskiahho, B. (2001). Sosiaalipolitiikka ja vapaaehtoistyö. Teoksessa Eskola Antti, Kurki Leena Vapaaehtoistyö auttamisena ja oppimisena. Tampere: Vastapaino.
- Kulla, J. (2011). "Käskyttämällä ei pitkälle pääse". Tutkimus suurten suomalaisyritysten toimitusjohtajien johtamiskokemuksista. Väitöskirja. Espoo: Aalto-Yliopisto.
- Kuntaliitto. (2019). Kuntien ja järjestöjen yhteistyön tarve kasvaa. Helsinki: [Siteerattu 13.10.2019]. Saatavilla [www-osoitteesta: https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2015/kuntien-ja-jarjestojen-yhteistyon-tarve-kasvaa](https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2015/kuntien-ja-jarjestojen-yhteistyon-tarve-kasvaa)

- Kurke, L. B. & Aldrich, H. E. (1983). Mintzberg was right! a Replication of the Nature of Managerial Work. (29). Management Science.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.29.8.975>
- Lamond, D. (2004). A Matter of Style: Reconciling Henri and Henry. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Loimu, K. (2005). Johda yhdistyksesi menestykseen. Puheenjohtajan käsikirja. Juva: W. Bookwell.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2004). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Mielen ihmeet. (2017). Tarpeidemme tyydyttämisen kierre. [Siteerattu 23. 8 2019]. Saatavilla [www-osoitteesta: https://mielenihmeet.fi/tarpeidemme-tyydyttamisen-kierre/](https://mielenihmeet.fi/tarpeidemme-tyydyttamisen-kierre/)
- Mintzberg, H. (1989). Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (1973). The Nature of Managerial Work. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1975). The Managers Job. Folklore and Fact. Teoksessa Henry Fayol. Critical Evaluations in business and Management. Harvard Business Review.
- Mintzberg, H. (1998). Covert leadership: Notes on managing professionals. (76 (6)). Harvard Business Review.
- Mintzberg, H. (2020). <https://mintzberg.org/>. [Siteerattu 6.2.2020]. Saatavilla [www-osoitteesta: https://mintzberg.org/sites/default/files/page/cv\\_july\\_2018.pdf](https://mintzberg.org/sites/default/files/page/cv_july_2018.pdf)
- Morgan, G. (1997). Images of Organisation. Thousand Oaks: Sage Publishing.

Morgan, G. (1997). *Imaginization: New Mindsets for Seeing, Organizing and Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Pennington, D. C. (2005). *Pienryhmän sosiaalipsykologia*. Helsinki: Gaudeamus.

Pessi, A. B. & Oravasaari, T. (2010). *Kansalaisjärjestötoiminnan ytimessä*. Helsinki: Yliopistopaino. Saatavilla [www-osoitteesta: http://www.kansalaisareena.fi/RAYraportti23.pdf](http://www.kansalaisareena.fi/RAYraportti23.pdf)

Pirnes, U. (1995). *Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka*. Keuruu: Otava.

Pohjola, A. (1999). *Kansalaisten toiminta-areenat*. Teoksessa Hokkanen, L., Kinnunen, P. & Siisiäinen, M. (toim.) *Haastava kolmas sektori. Pohdintoja tutkimuksen ja toiminnan moninaisuudesta*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Raninen, A., Raninen, T., Toni, I. & Tornaes, G. (2007). *Mathildan muodonmuutos. Kansalais- ja vapaaehtoistoiminnan uudet kasvot*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Reiman, S. (2017). *Hoitohenkilökuntaan kohdistuvat väkivaltatilanteet ja lähihoitajien toiminta*. Joensuu. Saatavilla [www-osoitteesta: https://publications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20180150/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20180150.pdf](https://publications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20180150/urn_nbn_fi_uef-20180150.pdf)

Richmond, G. & Stirley, J. (1996). *Making Meaning in Classrooms: Social Processes in Small-Group Discourse and Scientific Knowledge Building*. (Osa/vuosik. 33 (8)). *Journal of Research in Science Teaching*.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009). *Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: KvaliMOTV. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen yliopisto. Saatavilla [www-osoitteesta: https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf](https://www.fsd.uta.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf)

Salmimies, P. (2001). *Nykyaikaisen johtajuuden psykologia*. Teoksessa: Castren, P. *Vii-sas valta – Johtamisen paradoksit*. Helsinki: WSOY.



- Salminen, A. (2004). Julkisen toiminnan johtaminen: Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita.
- Salomaa, S. (2009). Vapaaehtoistoiminta sosiaaliviraston palveluiden tukena Länsi-Helsingissä. Järvenpää. Saatavilla [www-osoitteesta: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5624/Salomaa\\_Sinikka.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/5624/Salomaa_Sinikka.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Seeck, H. (2008). Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Stogdill, R. M. (1974). Handbook of Leadership. New York: The Free Press.
- Tengblad, S. (2009). Is there a 'New managerial work'? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. (47 (7)), 1437-1461. Journal of Management Studies. Saatavilla [www-osoitteesta: DOI:10.1111/j.1467-6486.2006.00651.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00651.x)
- Thompson, M. (2008). Keep it Simple. Learn how to make it easy for volunteers to get and stay involved in the life of your association.
- Tirkkonen, S. (2017). Vapaaehtoistyö syöpää sairastavien saattohoidossa – Vapaaehtoisten näkemyksiä omasta roolistaan ja asemastaan. Kuopio. Saatavilla [www-osoitteesta: https://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20170833/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20170833.pdf](https://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20170833/urn_nbn_fi_uef-20170833.pdf)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turner, J. C. (1991). Social Influence. Irthlingborough: Open University Press.
- Työsuojeluhallinto. (2019). Työsuojelu työpaikalla. *Vapaaehtoistyö*. Helsinki. [Siteerattu 11.4.2019]. Saatavilla [www-osoitteesta: https://www.tyosuoja.fi/tyosuoja-tyopaikalla/vapaaehtoistyö](https://www.tyosuoja.fi/tyosuoja-tyopaikalla/vapaaehtoistyö)

- Utti, E. (2009). Vapaaehtoistyöntekijän sitoutuminen lastensuojelun tukihenkilötoiminnassa. Helsinki: Erityishuoltojärjestöjen liitto EHJÄ ry. [Siteerattu 13.2.2020]. Saatavilla [www-osoitteesta:https://static1.squarespace.com/static/5bd6f9f67eb88c4d6f49e035/t/5be2ba2a40ec9a76ee4cc6ff/1541585453487/Emmi+Utti.+Vapaaehtoisty%C3%B6n%20tekij%C3%A4n+sitoutuminen+la.pdf](http://www-osoitteesta:https://static1.squarespace.com/static/5bd6f9f67eb88c4d6f49e035/t/5be2ba2a40ec9a76ee4cc6ff/1541585453487/Emmi+Utti.+Vapaaehtoisty%C3%B6n%20tekij%C3%A4n+sitoutuminen+la.pdf)
- Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B. & Sanz-Carranza, A. (2006). Nonprofit Organizations. Challenges and Collaboration. New York: Palgrave Macmillan.
- Veteraanivastuu Ry. (2019). Kuinka paljon sotiemme 1939-1945 veteraaneja on elossa? Helsinki: [Siteerattu 24.5.2019]. Saatavilla [www-osoitteesta:https://veteraanit.fi/ukk/](http://www-osoitteesta:https://veteraanit.fi/ukk/)
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010). Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Yeung, A. (2002). Vapaaehtoistoiminta osana kansalaisyhteiskuntaa – Ihanteita vai todellisuutta? Helsinki: Hakapaino.
- Yeung, A. (2005). Vapaaehtoistoiminnan timantti. Teoksessa Nylund, B. & Yeung, A. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Yle. (2017). Kitinkannus irtisanoo 6 työntekijää – sotaveteraaneja ei enää riitä asiakkaiksi. Helsinki: [Siteerattu 26. 1 2020]. Saatavilla [www-osoitteesta:https://yle.fi/uutiset/3-9405929](http://www-osoitteesta:https://yle.fi/uutiset/3-9405929)
- Yukl, G. A. (2006). Leadership in Organizations. Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

## KUVIOT

Kuvio 1: Vapaaehtoistyötä 12 kuukauden aikana tehneiden osuus prosentteina, sukupuolen ja iän mukaan 2017.

Kuvio 2. Mintzbergin johtajuusroolit (Mukailtu Mintzberg 1973: 59)

## TAULUKOT

Taulukko 1. Haastatteluajankohdat, haastattelujen kesto sekä vapaaehtoistyön kohde.

Taulukko 2. Haastateltujen näkemykset esimiestensä rooleista.

## LIITTEET

Liite 1. Kysymyslomake

## **Liite1. KYSYMYSLOMAKE**

### **KYSYMYSLOMAKE**

1. Kauanko olet tehnyt vapaaehtoistyötä sekä miten ja miksi olet päätenyt vapaaehtois-työn tekemiseen?
2. Miten kuvailisit organisaatiota, jolle teet/teit vapaaehtoistyötä?
3. Minkälaista vapaaehtoistyötä teet/teit ja miten kuvailisit rooliasi vapaaehtoisorgani-saatiossasi?
4. Minkälainen ja minkä kokoinen on organisaation johto, jolle teet/teit vapaaehtois-työtä. Onko organisaation johdossa useita tasoja?
5. Kuinka kuvailisit johdon rooleja sekä minkälaisia tehtäviä heillä on, mitä he konkreet-tisesti tekevät/tekivät?
6. Onko johdolle jotain muita erityisiä tehtäviä organisaatiossa määrättyjen johtotehtä-vien lisäksi ja koetko että heillä on jotain erityispiirteitä, joiden avulla he ovat roolittu-neet organisaatiossa?
7. Miten mahdolliset roolit esiintyvät johtamisessa, minkälaisia konkreettisia ilmiöitä ja tekoja esiintyy?
8. Onko johtajilla jotain erityisen silmiinpistäviä tapoja tai menetelmiä, jotka toistuvat tai ovat olleet käytössä pitkään?
9. Jos sinun pitää kuvailla vapaaehtoistyössä kohtaamasi lähijohtajan roolia tai toiminta-tapaa kolmella sanalla, mitkä ne ovat.
10. Mitkä roolit ja mitkä toimintatavat tai piirteet johtamisen toimitissa edellisten vas-tausten mukaan linkittyvät toisiinsa? (Kysymystä avataan keskustelun avulla)